

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**Análisis GAP de alianzas de servicios transaccionales a través de  
corresponsales no bancarios para la Microfinanciera CRECER S.A.**

Trabajo de grado presentado para obtener el título de  
Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales  
Universidad de la Sabana

Erika Johanna Rojas Prada  
Gloria Isabel Garavito Medina  
Betty Juliana Álvarez Mancilla  
Carlos Eduardo Cappacho González

Universidad de la Sabana  
Finanzas y Negocios Internacionales  
2015

El presente trabajo de grado contiene el análisis y viabilidad de la apertura del servicio de cien corresponsales no bancarios a través de alianzas de servicios transaccionales para una Microfinanciera ubicada en Bucaramanga, Santander. El proyecto esta direccionado a dar una mayor cobertura en los municipios y veredas del sector rural que no cuentan con la presencia de entidades financieras; la finalidad es brindar a los usuarios de la Microfinanciera la posibilidad de realizar el recaudo de cuotas a través de los corresponsales no bancarios.

Este servicio se realizará mediante la tercerización quien realizará el servicio de implementación, alistamiento y suministro de dispositivos que componen el kit del corresponsal no bancario, arquitectura y comunicaciones, envío de procesamiento y transacciones, estudio de mercado y seguridad, y promoción del corresponsal no bancario.

This project contains the analysis and feasibility of the opening of service of one hundred non-banking correspondents through partnerships transactional services for a micro financial company located in Bucaramanga, Santander. The project is directed to give greater coverage in the towns and villages in the rural sector that do not have the presence of financial institutions; the purpose is to give users of the micro finance company the ability to perform the collection of fees through non-banking correspondents.

This service will be performed by third parties who will implement, enroll and supply the devices that make up the non-bank correspondent kit, architecture and communications, remittance of processes and transactions, research of market and security, and promotion of the non-banking correspondent.

1. Fundamentos de la Gerencia de Proyectos .....	1
1.1 Descripción de la Organización.....	1
1.1.1 Misión.....	1
1.1.2 Visión.....	1
1.1.3 Valores.....	1
1.1.4 Objetivos de la Compañía.....	1
1.2 Propuestas de Proyecto .....	2
2. Selección de Proyecto.....	8
2.1 Matriz de Valoración Múltiple.....	10
3. Alcance, Tiempo y Costo del Proyecto .....	10
3.1 WBS y paquetes de Trabajo.....	10
3.2 Diccionario de la WBS.....	10
3.3 Ruta Crítica Optimizada .....	10
3.4 Diagrama de GANTT .....	11
4. Definición de los Requisitos de Calidad del Proyecto.....	12
4.1 Plan de gestión de la calidad .....	12
5. Comunicación del Proyecto.....	18
6. Riesgos del Proyecto.....	19
6.1 Escala de Valoración - Severidad.....	21
7. Proceso de Adquisiciones.....	22
7.1 Impacto (Beneficio) - Riesgo de las Adquisiciones.....	22
7.2 Planificar Adquisiciones.....	22
7.3 Efectuar Adquisiciones.....	24
7.3.1 Etapa Contractual.....	26
7.4 Administrar las adquisiciones.....	26
7.5 Cierre de Adquisiciones.....	27
8. Gestión Ambiental del Proyecto.....	28
8.1 Objetivo del plan.....	28
8.2 Análisis del Entorno.....	28

8.3 Análisis de riesgos.....	29iv
8.4 Análisis de Impacto.....	29
8.5 Estrategias de Sostenibilidad.....	30
8.6 Indicadores ambientales.....	31
8.7 Normativa aplicable al proyecto.....	32
9. Habilidades Gerenciales de un Líder de Proyecto.....	33
10. Ética en la Gestión de Proyectos.....	35
Conclusiones.....	37
Lista de referencias.....	38

Tabla 1. Propuesta: Mejorar la red de distribución.....	2
Tabla 2. Propuesta: Diagnóstico para la implementación de crédito rotativo.....	3
Tabla 3. Propuesta: Análisis GAP de alianzas de servicios transaccionales.....	6
Tabla 4: Criterios de Rentabilidad para selección del proyecto.....	8
Tabla 5: Criterios de Captación de Nuevos Clientes para selección del proyecto.....	8
Tabla 6: Criterios de Costo para selección del proyecto.....	8
Tabla 7: Criterios de Tiempo para selección del proyecto.....	8
Tabla 8: Criterios de Tecnología para selección del proyecto.....	8
Tabla 9: Criterios de Personal para selección del proyecto.....	9
Tabla 10: Matriz de Valoración Múltiple.....	9
Tabla 11: Escala de calificación.....	9
Tabla 12: Actividades de la Ruta Crítica.....	11
Tabla 13. Control de Versiones.....	12
Tabla 14. Plan de Calidad.....	12
Tabla 15. Perfilación de stakeholders.....	18
Tabla 16. Plan de Comunicación.....	18
Tabla 17. Identificación de Riesgos del proyecto y controles.....	19
Tabla 18. Análisis de Impactos ambientales.....	29
Tabla 19. Estrategias de Sostenibilidad del Proyecto.....	30
Tabla 20. Indicadores ambientales.....	31

## Lista de figuras

vi

Figura 1.WBS – Paquetes de trabajo.....	10
Figura 2. Ruta Crítica.....	10
Figura 3.Diagrama de Gantt.....	11
Figura 4. Escalas de Valoración del Riesgo.....	21
Figura 5. Matriz Impacto (Beneficio) - Riesgo de las Adquisiciones.....	22
Figura 6. Proceso de Adquisiciones.....	27

### 1.1 Descripción de la Organización

Crecer S.A es una Institución Microfinanciera, fundada en abril de 2008, con sede principal en la ciudad de Bucaramanga. Su objeto social es la prestación de servicios financieros de microcrédito, actualmente concentra su cartera en sectores rurales y urbanos-marginales ubicados en los departamentos de: Cesar, Santander, Norte de Santander, Magdalena, Bolívar, Boyacá y Sincelejo.

1.1.1 Misión: Acompañar con servicios financieros adecuados y responsables el desarrollo de las familias emprendedoras principalmente del sector rural.

1.1.2 Visión: Ser en 2022, el Banco rural prestador de servicios de excelencia en toda Colombia.

1.1.3 Valores:

**Contribución distintiva:** atender a comunidades emprendedoras ubicadas en las zonas rurales, con responsabilidad y compromiso, para contribuir a su desarrollo productivo y social.

**Clientes satisfechos y fieles:** nuestras acciones están dirigidas a lograr la satisfacción y fidelidad de clientes a través de la innovación, la excelencia en los procesos y el cumplimiento de los objetivos, considerando la importancia e individualidad de cada uno de ellos.

**Empleados altamente comprometidos y leales:** trabajamos en ambientes de confianza y respeto mutuos promoviendo el aprendizaje para desarrollar personas y alcanzar objetivos comunes y de alto valor.

**Desempeño superior sostenible:** nuestros esfuerzos están enfocados a crecer sostenidamente a través de un óptimo desempeño financiero y operativo para ofrecer un retorno satisfactorio a nuestros accionistas.

1.1.4 Objetivos de la Compañía

- Optimizar la red de distribución
- Incrementar los ingresos de la oferta integral
- Implementar productos para el mercado rural
- Mejorar los canales de atención y distribución para el mercado rural



## 1.2 Propuestas de Proyecto

2

Tabla 1. Propuesta: Mejorar la red de distribución

Nombre del Proyecto		Código de Proyecto
Mejorar la red de distribución por medio de la apertura de nuevas oficinas comerciales para la IMF Crecer S.A en el departamento de Santander		
<b>Descripción del Proyecto: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE?</b>		
Presentar un estudio de viabilidad técnica y operativa de apertura de oficinas comerciales en el departamento de Santander para la IMF CRECER S.A Este proyecto se desarrollará durante el primer semestre del 2015.		
A partir de este estudio se llevará a cabo la ampliación de la red de oficinas en el departamento de Santander buscando una mayor capilaridad como estrategia de penetración de mercados.		
<b>Definición del Producto del Proyecto: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O CAPACIDAD A GENERAR</b>		
Análisis de viabilidad basado en el costo del proyecto, su rentabilidad y el retorno proyectado de la inversión.		
<b>Definición de los Requisitos del Proyecto: DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ENTRE OTROS DEL PROYECTO Y DEL PRODUCTO</b>		
Contar con la infraestructura física, tecnológica, el recurso humano y la proyección del mercado objetivo.		
<b>Objetivos del Proyecto: METAS HACIA LAS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN.</b>		
CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIOS DE ÉXITO: RELACIONADOS CON ENTREGABLES
1. ALCANCE	Lograr una mayor cobertura para el mercado potencial en el departamento de Santander.	
2. TIEMPO	6 meses	
<b>Finalidad del Proyecto: FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL, U OBJETIVOS DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO, ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.</b>		
Mejorar la rentabilidad, mayor presencia y cobertura a nivel departamental.		
<b>Justificación del Proyecto: MOTIVOS, RAZONES O ARGUMENTOS QUE JUSTIFIQUEN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.</b>		
Generar mayores utilidades, satisfacer las necesidades de los clientes		
<b>Cronograma de Hitos del Proyecto: RELACIONADO CON LOS ENTREGABLES Y FECHAS DE ENTREGA</b>		
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA PROGRAMADA	
Diagnóstico del mercado potencial en el departamento	2 semanas	
Listados requerimientos para la apertura de nuevas oficinas	1 semana	

Costear adecuación de las nuevas oficinas	3 semanas	
Evaluar el retorno de la inversión	3 semana	
<b>Organizaciones o Grupos Organizacionales que Intervienen en el Proyecto: EQUIPO DEL PROYECTO</b>		
Planeación: Coordinar las actividades y entregables de cada área. Talento Humano: Proceso de selección del recurso humano Compras: Adquisición de todos los bienes y servicios para el montaje de la oficina Mercadeo: Manejo de publicidad para la apertura de las nuevas oficinas Financiera y Administrativa: Fondo Tics: Consecución de los recursos tecnológicos necesarios en las nuevas oficinas.		
<b>Principales Riesgos Asociados al Proyecto: IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO</b>		
-Riesgo País por tratarse de zonas rurales. - Riesgo de mercado - Riesgo canales de comunicación		
<b>Presupuesto Preliminar del Proyecto: PERSONAL, MATERIAL, EQUIPOS, DESPLAZAMIENTO, OTROS.</b>		
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR (\$)
1. PERSONAL	ASESORES	2.000.000
2. MATERIAL	BASES DE DATOS	1.000.000
3. EQUIPOS	COMPUTADORES	2.000.000
4. DESPLAZAMIENTOS	ASESORES	500.000
5. OTROS		0
GESTIÓN DEL PROYECTO (A)		0
RESERVA/CONTINGENCIAS (I)		0
UTILIDAD (U)		0
Estimado del TOTAL DEL PRESUPUESTO		5.500.000

Gerente del Proyecto	Patrocinador que Autoriza el Proyecto
Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:

*Tabla 2. Propuesta: Diagnóstico para la implementación de crédito rotativo*

Nombre del Proyecto	Código de Proyecto
Diagnóstico para la implementación de crédito rotativo a través de tarjeta de crédito para la IMF Crecer S.A	
Descripción del Proyecto: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE?	

Presentar la viabilidad de apertura del servicio de crédito rotativo a través de tarjeta crédito con cupo basado en el Decreto 1400 de 2005 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público a través de la red de cajeros de SERVIBANCA S.A., en el territorio nacional de Colombia por medio de un convenio y políticas debidamente aceptadas por la Microfinanciera Crecer S.A., a partir del segundo trimestre de 2015.		
<b>Definición del Producto del Proyecto: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O CAPACIDAD A GENERAR</b>		
Brindar a los usuarios de la IMF CRECER S.A.S, la posibilidad de obtener bienes y servicios de utilización inmediata a través del cupo de la tarjeta débito previamente autorizado; en cualquier parte del territorio nacional de Colombia.		
<b>Definición de los Requisitos del Proyecto: DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ENTRE OTROS DEL PROYECTO Y DEL PRODUCTO</b>		
Estudiar la política y requisitos de SERVIBANCA S.A., para realizar el convenio y generar así mismo la política de la IMF CRECER S.A. Adquirir la tecnología necesaria para llevar a cabo el convenio. Personal idóneo para analizar y autorizar los cupos a los usuarios. Mercadeo y publicidad para dar a conocer las ventajas del nuevo servicio.		
<b>Objetivos del Proyecto: METAS HACIA LAS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN.</b>		
CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIOS DE ÉXITO: RELACIONADOS CON ENTREGABLES
1. ALCANCE	Aumento de colocación de recursos.	Servicio atractivo para los usuarios de la Microfinanciera CRECER S.A., aumentando la rentabilidad de la empresa.
2. TIEMPO	6 meses	
3. COSTO	Pendiente por definir.	
<b>Finalidad del Proyecto: FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL, U OBJETIVOS DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO, ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.</b>		
Mejorar la rentabilidad por colocación de recursos por medio del crédito rotativo a través de la Tarjeta Débito con cupo, satisfaciendo necesidades inmediatas del usuario en cualquier parte del territorio nacional colombiano, generando posicionamiento de la empresa en el mercado financiero nacional y cumpliendo con la expectativa visionaria de la organización, teniendo en cuenta que la red de cajeros de SERVIBANCA están en todos los departamentos de Colombia.		
<b>Justificación del Proyecto: MOTIVOS, RAZONES O ARGUMENTOS QUE JUSTIFIQUEN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.</b>		
Generar beneficios económicos y de posicionamiento a nivel nacional de la Microfinanciera CRECER S.A., cubriendo las necesidades inmediatas de sus usuarios.		
<b>Cronograma de Hitos del Proyecto: RELACIONADO CON LOS ENTREGABLES Y FECHAS DE ENTREGA</b>		
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO		FECHA PROGRAMADA
Diagnóstico del mercado potencial de clientes posibles		3 semanas

tarjetahabientes.	
Revisión de requisitos para el convenio con SERVIBANCA.	2 semana
Costear requerimientos físicos, tecnológicos y humanos del proyecto.	3 semanas
Verificar disponibilidad presupuestal.	1 semana
Adecuación y puesta en marcha del producto.	3 semanas
Evaluar el retorno de la inversión	4 semana

**Organizaciones o Grupos Organizacionales que Intervienen en el Proyecto: EQUIPO DEL PROYECTO**

Planeación: Coordinar las actividades y entregables de cada área.  
 Talento Humano: Proceso de selección del recurso humano  
 Compras: Adquisición de todos los bienes y servicios para el montaje de la oficina  
 Mercadeo: Manejo de publicidad para la apertura de las nuevas oficinas  
 Financiera y Administrativa: Fondo  
 Tics: Consecución de los recursos tecnológicos necesarios en las nuevas oficinas.

**Principales Riesgos Asociados al Proyecto: IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO**

- Riesgo País por tratarse de zonas rurales.
- Riesgo de mercado.
- Riesgo canales de comunicación.

**Presupuesto Preliminar del Proyecto: PERSONAL, MATERIAL, EQUIPOS, DESPLAZAMIENTO, OTROS.**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR (\$)
1. PERSONAL	ASESORES	2.000.000
2. MATERIAL	BASES DE DATOS	1.000.000
3. EQUIPOS	COMPUTADORES	2.000.000
4. DESPLAZAMIENTOS	ASESORES	500.000
5. Otros		0
GESTIÓN DEL PROYECTO (A)		0
RESERVA/CONTINGENCIAS (I)		0
UTILIDAD (U)		0
<b>Estimado del TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>		<b>5.500.000</b>

<b>Gerente del Proyecto</b>	<b>Patrocinador que Autoriza el Proyecto</b>
Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:

Tabla 3. Propuesta: Análisis GAP de alianzas de servicios transaccionales

Nombre del Proyecto		Código de Proyecto
Análisis GAP de alianzas de servicios transaccionales a través de corresponsales no bancarios para la Microfinanciera Crecer S.A.		
Descripción del Proyecto: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE?		
Presentar la viabilidad de apertura del servicio de cien corresponsales no bancarios a través de alianzas direccionado a la población del sector rural y municipios donde el sector bancario no tiene presencia, para el Segundo semestre de 2015		
Definición del Producto del Proyecto: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O CAPACIDAD A GENERAR		
Brindar a los usuarios de la Microfinanciera CRECER S.A, la posibilidad de realizar el recaudo de cuotas, a través de alianzas para el servicio de corresponsales no bancarios ubicados en el territorio nacional de Colombia.		
Definición de los Requisitos del Proyecto: DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ENTRE OTROS DEL PROYECTO Y DEL PRODUCTO		
<p>Analizar los requisitos exigidos por la Superintendencia Reguladora.</p> <p>Establecer los requerimientos de tecnología necesaria para llevar a cabo el convenio.</p> <p>Personal idóneo para analizar y autorizar los corresponsales no bancarios.</p> <p>Capacitar a los clientes interesados en ser corresponsales no bancarios.</p> <p>Mercadeo y publicidad para dar a conocer las ventajas del nuevo servicio.</p>		
Objetivos del Proyecto: METAS HACIA LAS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN.		
CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIOS DE ÉXITO: RELACIONADOS CON ENTREGABLES
1. ALCANCE	Aumento de colocación de recursos y facilidad de recaudos a los clientes.	Servicio atractivo para los usuarios de la Microfinanciera CRECER S.A, aumentando la rentabilidad de la empresa.
2. TIEMPO	4 meses	
3. COSTO	Pendiente por definir.	
Finalidad del Proyecto: FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL, U OBJETIVOS DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO, ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.		
Mejorar la rentabilidad por colocación de recursos a través de una mayor cobertura y facilidad de transacciones financieras para los usuarios.		
Justificación del Proyecto: MOTIVOS, RAZONES O ARGUMENTOS QUE JUSTIFIQUEN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.		
Generar beneficios económicos y de posicionamiento a nivel nacional de la Microfinanciera CRECER S.A.S, ampliando los servicios a través de los corresponsales no bancarios.		
Cronograma de Hitos del Proyecto: RELACIONADO CON LOS ENTREGABLES Y FECHAS DE ENTREGA		
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO		FECHA PROGRAMADA
Revisión y cumplimiento de los requisitos exigidos por la Superintendencia Reguladora para ofrecer el servicio de		2 semanas

corresponsales no bancarios.	
Análisis de clientes que cumplan con los requisitos exigidos por la Microfinanciera CRECER S.A. para ser corresponsales no bancarios.	2 semana
Costear requerimientos físicos, tecnológicos y humanos del proyecto.	4 semanas
Verificar disponibilidad presupuestal.	1 semana
Adecuación y puesta en marcha del servicio.	3 semanas
Evaluar el retorno de la inversión.	4 semana

**Organizaciones o Grupos Organizacionales que Intervienen en el Proyecto: EQUIPO DEL PROYECTO**

Planeación: Coordinar las actividades y entregables de cada área.

Talento Humano: Proceso de selección del recurso humano

Compras: Adquisición de todos los bienes y servicios para el montaje de la oficina

Mercadeo: Manejo de publicidad para la apertura de las nuevas oficinas

Financiera y Administrativa: Fondeo

Tics: Consecución de los recursos tecnológicos necesarios en las nuevas oficinas.

**Principales Riesgos Asociados al Proyecto: IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO**

- Riesgo País por tratarse de zonas rurales.

- Riesgo de mercado.

- Riesgo canales de comunicación.

**Presupuesto Preliminar del Proyecto: PERSONAL, MATERIAL, EQUIPOS, DESPLAZAMIENTO, OTROS.**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR (\$)
1. PERSONAL	ASESORES	2.000.000
2. MATERIAL	BASES DE DATOS	1.000.000
3. EQUIPOS	COMPUTADORES	2.000.000
4. DESPLAZAMIENTOS	ASESORES	500.000
5. Otros		0
GESTIÓN DEL PROYECTO (A)		0
RESERVA/CONTINGENCIAS (I)		0
UTILIDAD (U)		0
Estimado del TOTAL DEL PRESUPUESTO		5.500.000

<b>Gerente del Proyecto</b>	<b>Patrocinador que Autoriza el Proyecto</b>
Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:

## 2. Selección de Proyecto

8

Para la selección de proyecto se han definido las siguientes variables y criterios a evaluar:

**Rentabilidad:** Variable asociada a costo y tiempo, mide el beneficio económico de los accionistas, está asociada a la estrategia de la empresa.

*Tabla 4: Criterios de Rentabilidad para selección del proyecto*

Rango	Puntuación	Criterio
Alto	10	> 20%
Medio	5	> 10% < 20%
Bajo	1	< 10%

**Captación de Nuevos Clientes:** Variable que nos permite medir la vinculación de nuevos clientes.

*Tabla 5: Criterios de Captación de Nuevos Clientes para selección del proyecto*

Rango	Puntuación	Criterio
Alto	10	> 7000 clientes
Medio	5	> 3000 < 7000 clientes
Bajo	1	< 3000 clientes

**Costo:** Variable relacionada a los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

*Tabla 6: Criterios de Costo para selección del proyecto*

Rango	Puntuación	Criterio
Alto	1	> 1000 mill
Medio	5	> 500 mill < 1000 mill
Bajo	10	0 < 500 mill

**Tiempo:** Variable que determina la duración de implementación del proyecto.

*Tabla 7: Criterios de Tiempo para selección del proyecto*

Rango	Puntuación	Criterio
Alto	1	> 12 meses
Medio	5	> 6 < 12 meses
Bajo	10	< 6 meses

**Tecnología:** Variable que determina el recurso tecnológico para desarrollar el proyecto.

*Tabla 8: Criterios de Tecnología para selección del proyecto*

Rango	Puntuación	Criterio
Alto	1	Adquisición de nueva tecnología

Medio	5	Tecnología actual
Bajo	10	No requiere

Personal: Variable que determina la necesidad del RRHH incluyendo su capacitación en el proyecto.

Tabla 9: Criterios de Personal para selección del proyecto

Rango	Puntuación	Criterio
Alto	1	> 60 funcionarios
Medio	5	> 10 < 60 funcionarios
Bajo	10	< 10 funcionarios

## 2.1 Matriz de Valoración Múltiple

Tabla 10: Matriz de Valoración Múltiple

VARIABLES DE SELECCION	RENTABILIDAD	CAPTACION NUEVOS CLIENTES	COSTO	TIEMPO	TECNOLOGIA	PERSONAL	TOTAL
	30%	25%	20%	8%	12%	5%	100%
MEJORAR LA RED DE DISTRIBUCION POR MEDIO DE LA APERTURA DE 5 NUEVAS OFICINAS COMERCIALES PARA LA IMF CRECER S.A EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	1	10	1	5	5	1	4,05
DIAGNOSTICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CREDITO ROTATIVO A TRAVÉS DE TARJETA DE CREDITO PARA LA MICROFINANCIERA CRECER S.A.	5	1	5	1	1	10	3,45
ANALISIS GAP DE ALIANZAS DE SERVICIOS TRANSACCIONALES A TRAVÉS DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS PARA LA MICROFINANCIERA CRECER S.A.	10	5	10	10	5	10	8,15

Tabla 11: Escala de calificación

ESCALA	
<b>DEFICIENTE</b>	1
<b>REGULAR</b>	5
<b>BUENO</b>	10

Una vez analizados los proyectos propuestos a través de la Calificación de Valoración Múltiple, el proyecto que mayor puntaje obtuvo es el: **Análisis GAP de alianzas de servicios transaccionales a través de corresponsales no bancarios para la Microfinanciera CRECER S.A.**



3.1 WBS y paquetes de Trabajo

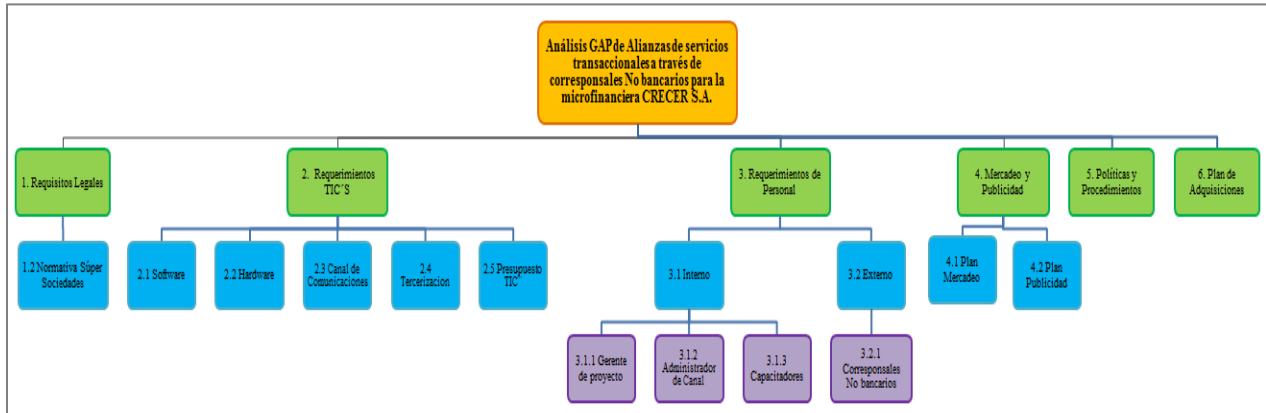


Figura 1. WBS – Paquetes de trabajo

3.2 Diccionario de la WBS

Anexo 1: Diccionario de la WBS

3.3 Ruta Crítica Optimizada

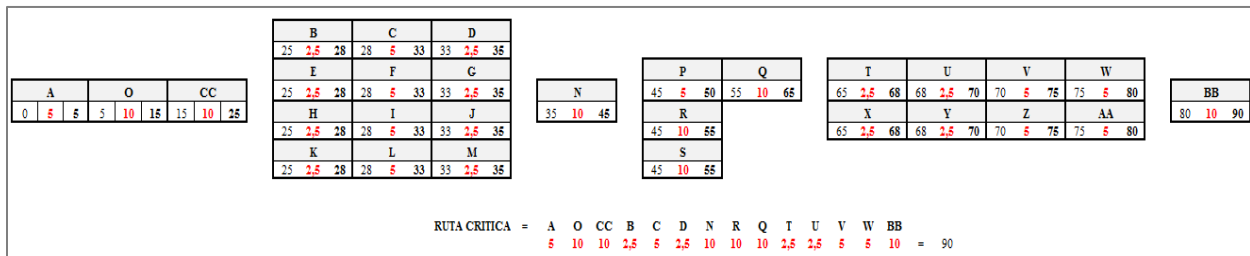


Figura 2. Ruta Crítica

Tabla 12: Actividades de la Ruta Crítica

ID	ACTIVIDAD	DURACION
A	CONSULTA NORMATIVIDAD	5
B	SOLICITUD PROPUESTAS DE SOFTWARE	2,5
C	TIEMPO ESPERA PROPUESTAS	5
D	ANALISIS Y SELECCIÓN PPTA.	2,5
E	SOLICITUD PROPUESTAS DE HARDWARE	2,5
F	TIEMPO ESPERA PROPUESTAS	5
G	ANALISIS Y SELECCIÓN PPTA.	2,5
H	SOLICITUD PROPUESTA CANAL DE COMUNICACIONES	2,5
I	TIEMPO ESPERA PROPUESTAS	5
J	ANALISIS Y SELECCIÓN PPTA.	2,5
K	SOLICITUD PROPUESTA DE TERCERIZACION	2,5
L	TIEMPO ESPERA PROPUESTAS	5
M	ANALISIS Y SELECCIÓN PPTA.	2,5
N	PRESUPUESTO TICS	10
O	PROCESO SELECCIÓN CARGO GERENTE PROYECTO	10
P	ELABORACION PERFIL DEL CARGO ADMON. CANAL	5
Q	ELABORACION MANUAL DE FUNCIONES ADMON CANAL	10
R	ELABORACION DOCUMENTOS CAPACITADORES	10
S	ELABORACION DOCUMENTO CORRESP. NO BCARIO.	10
T	ESTABLECER OBJETIVOS DEL PLAN DE MDEO.	2,5
U	DEFINIR EL MENSAJE A TRANSMITIR	2,5
V	IDENTIFICACION DEL MEDIOS A IMPLEMENTAR	5
W	ELABORACION DE PRESUPUESTO DE MDEO.	5
X	ESTABLECER OBJETIVOS DEL PLAN DE PUBLICIDAD	2,5
Y	DEFINIR EL MENSAJE A TRANSMITIR	2,5
Z	IDENTIFICACION DEL MEDIOS A IMPLEMENTAR	5
AA	ELABORACION DE PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD	5
BB	ELABORACION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	10
CC	FLUJOGRAMA DE LA PLANEACION DE ADQUISICIONES	10
<b>TOTAL DIAS</b>		<b>150</b>

### 3.3 Diagrama de GANTT

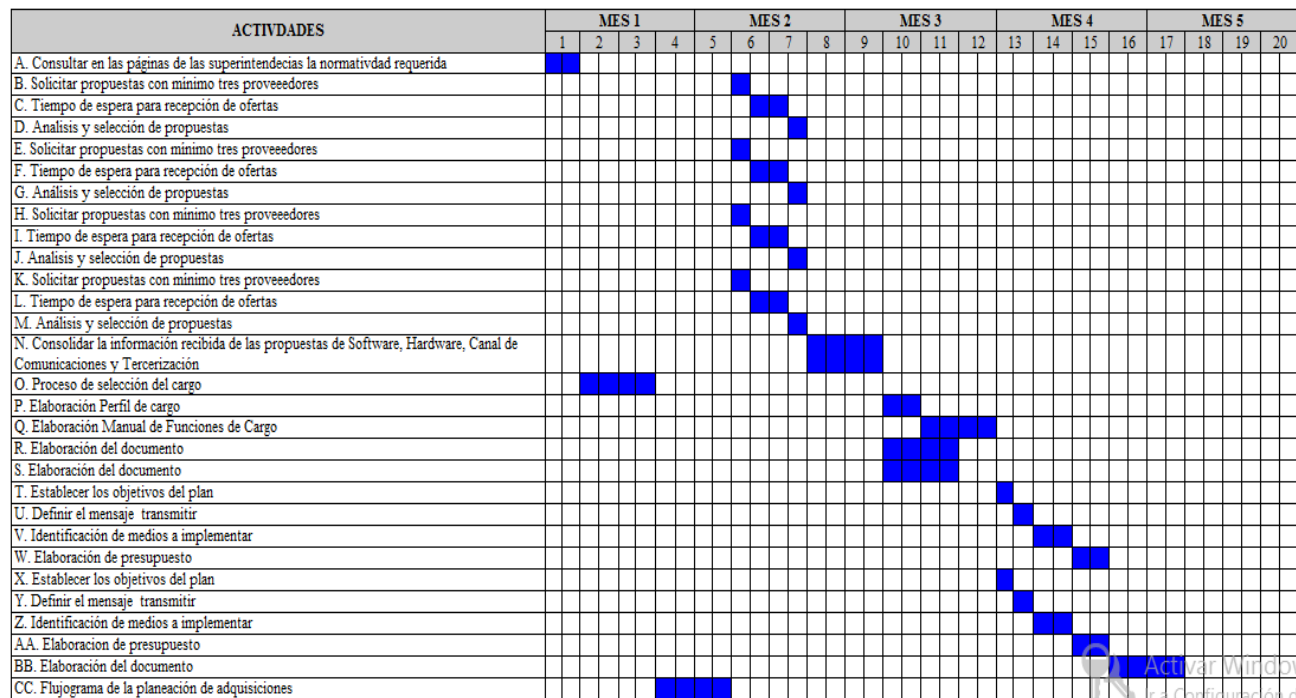


Figura 3. Diagrama de Gantt

#### 4. Definición de los Requisitos de Calidad del Proyecto

Tabla 13. Control de Versiones

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Gerente Proyecto	Planeación y Control Interno	Sponsor	2014-11-21	Versión original

#### 4.1 Plan de gestión de la calidad

Tabla 14. Plan de Calidad

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
ANÁLISIS GAP DE ALIANZAS DE SERVICIOS TRANSACCIONALES A TRAVÉS DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS PARA LA MICROFINANCIERA CRECER S.A.	

POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO: LA INTENCIÓN DE DIRECCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO CON RELACIÓN A LA CALIDAD DEL PROYECTO.
<p>La política de calidad del proyecto está enfocada en satisfacer las necesidades del cliente a través de una mayor cobertura y disponibilidad de servicio financieros prestados por corresponsales no bancarios.</p> <p>Los requisitos del entregable están especificados en la matriz de requisitos.</p> <p>Este proyecto acogerá la política y procedimientos de la empresa aplicables durante su duración.</p>

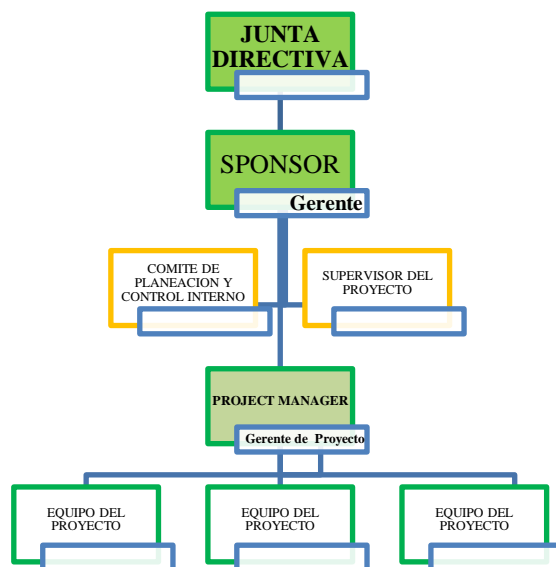
LÍNEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO: ESPECIFICAR LOS FACTORES DE CALIDAD RELEVANTES PARA EL PRODUCTO DEL PROYECTO Y PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO. PARA CADA FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE DEFINIR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD, LAS MÉTRICAS A UTILIZAR, Y LAS FRECUENCIAS DE MEDICIÓN Y DE REPORTE.
---

FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA A UTILIZAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
Perfomance del Proyecto <b>CONECTIVIDAD</b>	SPI >= 0.98 (índice de desempeño del Servicio)	SPI= Schedule Perfomance Index Acumulado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de conectividad las 24 horas del día todos los días del año con una medición del número de horas de atención al público sobre las 24 horas del día.</li> <li>Horas de caídas del servicio sobre las 24 horas del día, con una medición diaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia diaria</li> <li>Reportes a las 00:00 horas en medio magnético a través del correo electrónico por el canal de datos.</li> </ul>

<b>Perfomance del Proyecto DISPONIBILIDAD</b>	SPI >= 40 (índice de desempeño de Usuarios Atendidos )	SPI= Schedule Perfomance Index Acumulado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número Transacciones realizadas en las horas de servicio y con una medición diaria (Los 365 días del año)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia diaria</li> <li>Reporte acumulado semanal.</li> </ul>
<b>Satisfacción de los interesados COBERTURA</b>	SPI >= 0.40 Nivel de cobertura	SPI= Schedule Perfomance Index Acumulado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de clientes atendidos a través del corresponsal no bancario sobre la población local de cliente potenciales y con una medición mensual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia mensual.</li> <li>Reporte, en la reunión mensual de seguimiento.</li> </ul>
<b>IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS LEGAL Y REGLAMENTARIOS: LAS LEYES Y REQUISITOS LEGALES APLICABLES A ESTE PROYECTO SE IDENTIFICAN A CONTINUACION</b>				
Normatividad Vigente Superintendencia de Sociedades.				
<b>MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD:</b> ESPECIFICAR PARA CADA PAQUETE DE TRABAJO SI EXISTE UN ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE A SU ELABORACIÓN. ANALIZAR LA CAPACIDAD DEL PROCESO QUE GENERARÁ CADA ENTREGABLE Y DISEÑAR ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y DE CONTROL QUE ASEGURARÁN LA OBTENCIÓN DE ENTREGABLES CON EL NIVEL DE CALIDAD REQUERIDO (VER MATRIZ ADJUNTA).				
<b>ENTREGABLE</b>	<b>ESTÁNDAR DE CALIDAD APLICABLE</b>	<b>ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	
<b>Requisitos Legales</b>				
1.1. Normatividad Superintendencia de Sociedades	Comunicación interna.	N/A	Lista de chequeo.	
<b>2. Requerimientos TIC's</b>				
2.1. Software	Informe de diagnóstico	Prueba en línea.	Aprobación del Sponsor, prueba de usuarios.	
2.2. Hardware	Informe de diagnóstico	Prueba en línea.	Aprobación del Sponsor, verificación de los equipos.	
2.3 Canal de Comunicaciones	Informe de diagnóstico	Prueba en línea.	Aprobación del Sponsor, verificación de los equipos.	
2.4 Tercerización	Evaluación y Selección	Prueba en línea.	Aprobación del Sponsor, verificación de los equipos.	
2.5 Presupuesto				
<b>3. Requerimientos de Personal</b>				
3.1.1 Gerente de proyecto	Formato perfil del cargo GTH – FO – 47.		Aplicación de Evaluación de Desempeño.	
3.1.1. Administrador de Canal	Formato perfil del cargo GTH – FO – 47.		Aplicación de Evaluación de Desempeño.	
3.1.2. Capacitadores	Plantilla de Guía de Capacitaciones Acta de Capacitaciones GTH-FO-32	N/A	Revisión de asistencia y visitas a los corresponsales no bancarios.	

3.2.1. Corresponsal No Bancario	Formato de vinculación corresponsal no bancario.	N/A	Lista de chequeo.
<b>4. Mercadeo y Publicidad</b>			
4.1. Plan de Mercadeo	Brief Pieza Específica MER-FO-20	N/A	Aprobación del Sponsor
4.2. Plan de Publicidad	Brief Pieza Específica MER-FO-20	N/A	Aprobación del Sponsor
5. Políticas y Procedimientos	Documento con el procedimiento de operación de corresponsal no bancario		Aprobación del Sponsor
<b>6. Plan de Gestión</b>			
<b>ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: ESPECIFICAR LOS ROLES QUE SERÁN NECESARIOS EN EL EQUIPO DE PROYECTO PARA DESARROLLAR LOS ENTREGABLES Y ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. PARA CADA ROL ESPECIFICAR: OBJETIVOS, FUNCIONES, NIVELES DE AUTORIDAD, A QUIEN REPORTA, A QUIEN SUPERVISA, REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, Y EXPERIENCIA PARA DESEMPEÑAR EL ROL</b>			
<b>ROL NO 1 : SPONSOR</b>	Objetivos del rol: Responsable ejecutivo y final por la calidad del proyecto.		
	Asegurar la funcionalidad y servicio de los corresponsales no bancarios, cumpliendo con el cronograma de actividades del proyecto.		
	Funciones del rol:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de la normatividad y reglamentación de los corresponsales no bancarios.</li> <li>- Aprobación del administrador del canal de datos y comunicación.</li> <li>- Realizar reuniones de seguimiento y control en los hitos del proyecto generando las acciones correctivas y preventivas para mejorar la calidad del proyecto.</li> <li>- Realizar las revisiones del proyecto al cronograma.</li> <li>- Aprobará el Plan de Calidad del proyecto.</li> </ul>		
	Niveles de autoridad:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación y administración del presupuesto aprobado del presupuesto</li> <li>- Toma la decisión de los cambios para asignación de recursos y de personal si el proyecto así lo requiere.</li> </ul>		
	Reporta a: Junta Directiva.		
	Supervisa a: Project Manager (Gerente del Proyecto).		
	Requisitos de conocimientos: Profesional en áreas administrativas y/o afines con conocimientos y experiencia en alta gerencia.		
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos		
	Requisitos de experiencia: Más de 5 años de experiencia en el ramo.		
<b>ROL NO 2 :</b>	Objetivos del rol: Gestionar y asegurar la calidad del proyecto y sus entregables		

<b>PROJECT MANAGER</b>	Funciones del rol: Revisará estándares, planeará la calidad, aprobará y revisará entregables, aceptará entregables o dispondrá de su reproceso, deliberará para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas
	Niveles de autoridad: Exigirá cumplimiento de entregables al equipo de proyecto
	Reporta a: Sponsor
	Supervisa a: Equipo de Proyecto
	Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos
	Requisitos de experiencia: 3 años de experiencia en el cargo
<b>ROL No 3 : MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO</b>	Objetivos del rol: Elaborar los entregables con la calidad requerida y según estándares
	Funciones del rol : Elaborará los entregables
	Niveles de autoridad: Aplicará los recursos que se le han asignado
	Reporta a: Project Manager
	Supervisa a:
	Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos y las especialidades que le tocan según sus entregables asignados
	Requisitos de habilidades: Específicas según los entregables
	Requisitos de experiencia: Específicas según los entregables
<b>ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO: ESPECIFICAR EL ORGANIGRAMA DEL PROYECTO INDICANDO CLARAMENTE DONDE ESTARÁN SITUADOS LOS ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	



**DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA CALIDAD:** ESPECIFICAR QUE DOCUMENTOS NORMATIVOS REGISTRAN LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	1. Para Mejora de Procesos – GER-MA-06 Manual para Mejora de Procesos
	2. Para Gestión de Proyectos – GER-PR-01 Procedimiento de Gestión de Proyectos
	3. Para la Operación – OPE-PR-02 Procedimiento para el Manejo y Control de Recaudos
	4.
<b>PLANTILLAS</b>	1. Para Reuniones de Aseguramiento de Calidad - GER-FO- 05 Acta de Reunión
	2. Para la Operación – OPE-FO-06 Recaudos
	3. Para la Operación – OPE-FO-07 Formato de Arqueo de Caja General
	4
<b>CHECKLISTS</b>	1. Vinculación y Registro de Corresponsales No Bancarios – Se genera dentro del desarrollo del proyecto
	2.
	3.
	4
<b>OTROS DOCUMENTOS</b>	1. OPE-MA-02 Manual de Caja
	2. OPE-IN-02 Instructivo de Recaudo por Convenio
	3
	4

**PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** ESPECIFICAR EL ENFOQUE PARA REALIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD INDICANDO EL QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ, Y PORQUÉ

<b>ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	El aseguramiento de calidad se realizará monitoreando semanalmente de los entregables de acuerdo a los requerimientos estipulados y en los tiempos establecidos
	De esta forma se pueden corregir las fallas e incumplimientos del plan de trabajo.
	El departamento de Planeación y Control Interno de la EMPRESA, realizará seguimiento a la gestión del proyecto mensualmente, teniendo en cuenta los criterios establecidos en la línea base.
	Los resultados serán presentados al Project Manager quien los formalizará a través de cambios y/o acciones correctivas/preventivas

	El Project Manager verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado máximo dentro de los 30 días siguientes y hayan sido efectivas
<b>ENFOQUE DE CONTROL DE LA CALIDAD</b>	El control de calidad la ejecutará el Supervisor Externo- Profesional Especializado, revisando los entregables contra los requisitos para ver si están de conformidad con lo propuesto en el plan de proyecto.
	En todos los casos aplicaran muestreo. Los parámetros para el muestreo se definirán en cada caso en particular.
	Los resultados se consolidarán y se enviarán al proceso de Planeación y control interno.
	Así mismo Planeación y control interno hará la medición de las métricas e informará al Project Manager.
	Los entregables que han sido reprocesados se volverán a revisar para verificar la respectiva corrección.
<b>ENFOQUE DE MEJORA DE PROCESOS</b>	Para los defectos detectados se identificaran las causas de las inconformidades para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.
	<p>Cada vez que se requiera mejorar un proceso se seguirá el manual de mejora de procesos que especifica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el alcance del proceso</li> <li>2. Identificar una oportunidad de mejora</li> <li>3. Iniciación de los proyectos o actividades de mejoramiento</li> <li>4. Determinar y analizar las posibles causas</li> <li>5. Definir las acciones preventivas y correctivas para mejorar el proceso</li> <li>6. Aplicar las acciones preventivas y correctivas</li> <li>7. Confirmación del mejoramiento</li> <li>8. Verificación y control de la efectividad de las acciones</li> <li>9. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso</li> <li>10. Mejoramiento Continuo.</li> </ol>



## 5. Comunicación del Proyecto

18

Tabla 15. Perfilación de stakeholders

STAKEHOLDER	AREA /ENTIDAD	CARACTERISTICAS	CONTACTO
Supersociedades	Despacho del Intendente Regional Bucaramanga	Persona encargada de suministrar información requerida para la apertura de corresponsales no bancarios, mediante la tercerización del servicios	Marcela Ogliastrri Barrera
Inversionistas	Accionistas	Son inversionistas nacionales y/o extranjeros, que evalúan la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta el cambio de moneda, evalúan el riesgo y la TIR del proyecto	Jaider Osorio
Empleados	Recursos Humanos y empresas temporales de empleo / ADDECO	El proyecto requiere la participación activa de las diferentes áreas de la empresa, tales como: tecnología, marca y comunicaciones, talento humano, compras, planeación, financiera entre otras para participar en cada una de las etapas del proyecto con sus entregables respectivamente.	Betty Alvarez
Cientes	Microempresarios y clientes del sector rural	El proyecto se desarrolla para satisfacer el mercado objetivo con el fin de brindar una mayor cobertura y de esta manera pueden acceder a los servicios integrales del portafolio.	
Proveedores	Tercerización	Quien realizará el servicio de implementación, alistamiento y suministro de dispositivos que componen el Kit del corresponsal no bancario, arquitectura de Comunicaciones, servicio de procesamiento de transacciones, estudio de mercado y seguridad, promoción del Corresponsal no Bancario	ETB
	Tecnología / Software Shivam International S.A.S.	Proveedor de soluciones de software que presenta una solución integrada y automatiza el proceso de créditos, captaciones y recaudos centrados en el cliente de manera flexible, escalable que permite ofrecer productos y servicios para diversos canales.	Carlos Penagos
	Tecnología / Controles Empresariales	Proveedor de equipos tecnológicos que se integran y sean compatibles con el software bancario y brinde consultoría permanente enfocados en la solución de las necesidades corporativas.	Ana Milena Chinchilla
	Tecnología / Canal de Datos	Proveedor de Soluciones de Transferencia de datos con una efectiva velocidad de comunicación que permite la interconexión de redes locales o nacionales, con altos niveles de seguridad	Oscar Muñoz

Tabla 16. Plan de Comunicación

STAKEHOLDER	INFORMACION	TIEMPO /FECHA	HERRAMIENTA	RESPONSABLE
Gobierno	Información general del proyecto y cronograma de actividades con la descripción del servicio y la aplicación de la norma vigente dentro de los procesos a realizarse.	6 Meses de anticipación a la fecha inicial del proyecto,	Comunicación, documento escrito dirigida a la Superintendencia Financiera, al Jefe del área de supervisión bancaria, firmado por el Representante Legal de la empresa.	Gerente General Jaider Mauricio Osorio Sanchez y Área Jurídica – Gerente Jurídico Luz Clemencia Rueda.
Inversionistas	Planteamiento del proyecto, justificación, objetivo, alcance, cronograma, presupuesto, retorno de la inversión y resultados esperados	4 meses de anticipación a la fecha planeada para inicio del proyecto	En reunión de Junta directiva, con material de presentación de la información del proyecto y soportado en Acta de Junta	Gerente del Proyecto
Empleados	Descripción del Proyecto con el Alcance, Objetivos, así mismo detallar las actividades que se van a desarrollar en el tiempo que dure el proyecto dejando a conocer el cronograma de las actividades	2 meses de anticipación al inicio del proyecto	Reuniones magistrales en el lugar de trabajo a través de comunicación directa, con las personas involucradas en el proyecto	Gerente del Proyecto
Cientes	Descripción del nuevo canal de atención y servicio a través de corresponsales bancarios y su ubicación en diferentes partes del departamento y del país.	2 meses previos a la puesta en marcha del nuevo servicio a través de los corresponsales bancarios, y posteriormente campañas de sostenimiento	A través de campañas masivas de comunicaciones; escrita, radial y televisiva.	Área de Marca y Comunicaciones – Paula Vasquez
Proveedores	Descripción general del proyecto (datos de interés), especificaciones de los requerimientos por proveedor, requisitos de vinculación y términos y condiciones para formalización del vínculo comercial.	6 Meses de anticipación a la fecha inicial del proyecto,	Comunicación escrita e información disponible en la página WEB de la empresa y mediante las campañas de comunicación	Área de Compras – Erika Rojas, Área de Marca y Comunicaciones – Paula Vasquez, Gerente del Proyecto

Tabla 17. Identificación de Riesgos del proyecto y controles

RIESGOS	DESCRIPCION DEL CONTROL/PLAN DE MITIGACION
<p>1. Inconsistencias en la parametrización/Integración de la Interfaz para el desarrollo de las operaciones Probabilidad: 4 Probable Consecuencia: 4 Critico</p>	<p>Realizar una descripción detallada de las operaciones que debe conciliar la interfaz y la parametrización del software para el funcionamiento de la interfaz. / Plan de Mitigación: seguimiento de las conciliaciones a realizarse en el proyecto diariamente para verificar el correcto servicio del software.</p>
<p>2. Inconsistencia en la información de las operaciones efectuadas por el corresponsal Probabilidad: 4 Probable Consecuencia: 4 Critico</p>	<p>Descripción detallada del ejercicio en las operaciones a realizarse por el corresponsal no bancario, formatos establecidos para la descripción de su ejercicio</p> <p>Plan de mitigación: Seguimiento a los resultados de las operaciones efectuadas en la primera semana verificando la información de cada transacción.</p>
<p>3. Fallas en la Plataforma Tecnológica para el servicio del corresponsal no bancario. Probabilidad: 3 Posible Consecuencia: 3 Mayor</p>	<p>Verificación de los servicios de canal de comunicación del aliado estratégico o Tercero que se asigne al proyecto en donde se realicen pruebas integrales y pruebas para el funcionamiento de la plataforma tecnológica en cada una de los puntos del corresponsal No bancario 1 mes antes de la puesta en marcha</p> <p>Plan de Mitigación: Desarrollo de las contingencias a utilizarse en caso de presentarse fallas de la comunicación.</p>
<p>4. Errores involuntarios en la digitación durante la operación del corresponsal no bancario Probabilidad: 3 Posible Consecuencia: 4 Crítico</p>	<p>Realizar operaciones de pagos con más de un criterio de verificación de datos y realizar una validación con el recibo final de la transacción igualmente se realiza una descripción detallada en un formato para el ejercicio de verificación de datos por parte del corresponsal.</p> <p>Plan de Mitigación: Capacitación al personal que desarrolla las actividades como corresponsal no bancario, desarrollo de un taller de pruebas verificando el porcentaje de errores en una cantidad estimada de operaciones.</p>
<p>5. Robos o atracos al establecimiento del corresponsal no bancario Probabilidad: 4 Probable Consecuencia: 3 Mayor</p>	<p>Incluir el riesgo de Robos o Atracos en la Póliza Global Bancaria e incluir dentro de la obligación del corresponsal No bancario consignaciones diarias de los recaudos. Incluir en las actividades del</p>

	<p>corresponsal no bancario el horario de trabajo permitido para los servicios del corresponsal. Realizar las consignaciones diarias del servicio de recaudo. Instalación de protección física para en la ubicación del corresponsal no bancario.</p> <p>Plan de Mitigación: Verificar los horarios en los puntos del corresponsal donde se presenten atracos para modificar este horario. Colocar activaciones de alarma en caso de que se presenten nuevos atracos al corresponsal para mitigar el riesgo de consecuencias graves.</p>
<p>6. Renuncia del personal en la fase de diseño e implementación Probabilidad : 3 Posible Consecuencia: 2 Moderado</p>	<p>Capacitación de dos personas para el punto de servicio del corresponsal no bancario para el desarrollo de la implementación del punto de servicio, programa de capacitaciones a través de videoconferencia para nuevo personal contratado en el punto de servicio. Incentivos para el desarrollo de las actividades del corresponsal como bonificaciones, sorteo de premios por cantidades de operaciones exitosas realizadas e incentivos.</p> <p>Plan de Mitigación: Desarrollo de programas estratégicos que beneficien al personal contratado y mejoren su calidad de vida.</p>
<p>7. No prestación del servicio por causa de destrucción o afectación por eventos naturales ocurridos en la ubicación del corresponsal no bancario.</p> <p>Probabilidad : 1 Raro Consecuencia: 4. Crítico</p>	<p>Documentación de los planes de emergencias en caso de terremotos, inundaciones y demás efectos naturales que puedan ocurrir según la ubicación de cada corresponsal no bancario y suministrar equipos de primeros auxilios básico para atención inmediata, Información detallada del punto de servicio a la autoridad competente (alcaldías) más cercana al punto de servicio para incluirla en los planes de contingencia de emergencias.</p> <p>Plan de Mitigación: Dentro del análisis de mercado y elección del punto de corresponsal no bancario habilitar la segunda mejor opción de acuerdo a los escenarios evaluados.</p>

<b>Probabilidad</b>	5. Casi Cierto					
	4. Probable			5	1	3
	3. Posible		6		2 / 4	
	2. Improbable					
	1. Raro				7	
		1. Menor	2. Moderado	3. Mayor	4. Critico	5. Catastrofico
		<b>Consecuencia</b>				

Figura 4. Escalas de Valoración del Riesgo

7.1 Impacto (Beneficio) - Riesgo de las Adquisiciones

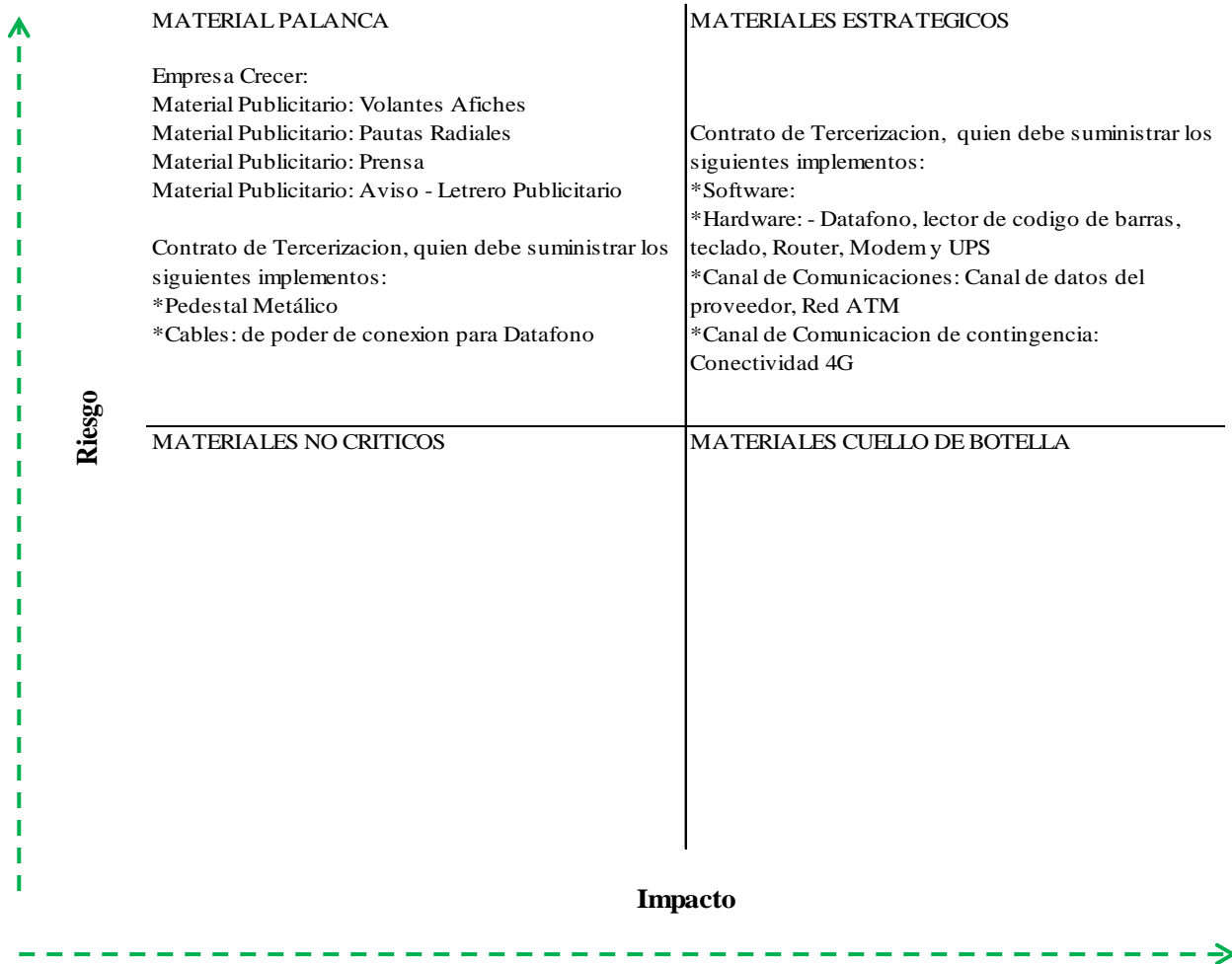


Figura 5. Matriz Impacto (Beneficio) - Riesgo de las Adquisiciones

7.2 Planificar Adquisiciones

Teniendo en cuenta la naturaleza de la operación del proyecto, para la apertura de los corresponsales no bancarios se requiere un proveedor que realice las actividades de recaudo de nuestros clientes en zonas rurales, donde no se tenga presencia. Por consiguiente se envía la solicitud de cotización del servicio en donde el proveedor cumple con las características para el servicio de corresponsal no bancario en cuanto a suministros y servicios. Se evaluará el diseño de la oferta comercial cubriendo las necesidades del servicio, que contemple mayor productividad y eficiencia del mismo.

Para el servicio del corresponsal no bancario el proveedor deberá suministrar:

1. Software: Que deberá realizar el proceso de integración con el software financiero de la entidad.

2. Hardware:

2.1. *Datafonos*: Con las siguientes características: Procesador 16 Bits, memoria 2 MB-RAM con batería +8 MB Flash, teclado en caucho de silicona

2.2. *Lectores del código de Barras*: Interfaces múltiples: RS232, USB, Interfaz de teclado (Keyboard Wedge) en un solo lector. Diseño ergonómico Híbrido: ligero, elegante y equilibrado. Lectura intuitiva: Diseño "Plug and Play"

2.3. *Router*: Cisco 891 W Series 890, alto rendimiento, compatible con Cisco WLAN, sistema de prevención de intrusiones (IPS), conectividad Fault management (CFM), acuerdo de nivel de servicio IP, Switch 8 puertos manejado por un 10/100 fast ethernet con soporte VLAN y 4 puertos soporte para Power Over Ethernet.

2.4 *Teclado*: El suministrado por el proveedor.

2.5. *Modem*: Mifi Aircard 754s 4G.

2.6. *UPS* : UPS Tripp lite UPS SU1500 XL Tripp Lite UPS On Line 1.500VA/1.200W FP 0.8, 6 tomas, 1 USB / 14 4,5 min, Online, ondaseno, ampliable baterías con BP48V24-2U

2.7. *Canal de comunicaciones Red ATM*: Modo de transferencia Asíncrono, permite la transferencia simultánea de datos y voz a través de la misma línea.

Todos los suministros necesarios para la implementación del proyecto de los corresponsales no bancarios deben ser compatibles y verificados en un periodo de prueba de una semana en la etapa de implementación del proyecto, para mitigar las fallas técnicas que se puedan presentar en el sector rural, el proveedor evaluará las solicitudes de cambio del contratista para una real eficiencia del servicio ofrecido a los clientes por el corresponsal no bancario.

El proveedor deberá cumplir con los siguientes documentos para la vinculación como proveedor de la empresa:

Documentos para el registro del proveedor

- Formato de REgistro de Proveedor de Crecer S.A.
- Certificación Bancaria con una vigencia menor a 30 días

- Certificado de Representación Legal Cámara de Comercio menor a 30 días
- Se debe solicitar copia del Rut del proveedor
- Autorización de consulta en SARLAFT, Lista Clinton.
- Estados Financieros de los últimos 2 años
- 2 Referencias Comerciales expedidas en los últimos 60 días
- 2 Referencias Bancarias con una vigencia menor a 30 días
- Certificación de la marca registrada (Si aplica)
- Se debe verificar que las facturas deben tener los requisitos mínimos legales exigidos en el Estatuto Tributario

Art. 617 o documento equivalente

De acuerdo a los requisitos anteriores requisitos se procede a realizar la solicitud y evaluación de ofertas para continuar con la siguiente etapa de selección de proveedor.

### **7.3 Efectuar Adquisiciones**

Una vez recibida las ofertas de parte de los proveedores se realiza la evaluación teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección:

Capacidad Técnica de Proveedor: Para evaluar esta variable se realiza el análisis de la capacidad técnica del proveedor teniendo en cuenta cuantos clientes tiene actualmente para el mismo servicio como corresponsal no bancario, la capacidad de servicio simultanea para todos sus clientes, verificando las referencias comerciales, realizando una visita al proveedor para evaluar las instalaciones físicas, su capacidad operativa, actualizaciones en equipos tecnológicos, actualizaciones de software y mantenimientos realizados para su operatividad.

Adicionalmente se analizará la información del proveedor en cuanto al recurso humano disponible para la ejecución del proyecto, con la descripción de su organigrama, nivel directivo, táctico y operativo, que tanta rotación de personal tiene la empresa, el resultado de la evaluación de su clima laboral, nivel de experiencia del personal asignado al proyecto, los programas de capacitación y formación que ejecuta la empresa para sus empleados.

Se evaluarán las certificaciones acreditadas de la empresa, la descripción de los procesos internos para el desarrollo del contrato de tercerización en cuanto a las instalaciones del corresponsal no bancario, el arranque del proyecto y operatividad del mismo. Se evaluará al

proveedor tanto en la operación del servicio como en la oferta de los servicios de soporte técnico, mantenimientos y atención a solicitudes de fallas técnicas. 25

Capacidad de Respuesta Comercial: Esta variable se evalúa el nivel de servicio y tiempos de respuesta a las solicitudes o requerimientos en casos de fallas en la comunicación y servicios de conectividad, asistencia técnica en servicios de instalación y capacitación para los diferentes corresponsales y a nivel interno de la entidad, cuales son los valores agregados del servicio para la tercerización de este proyecto.

Aspectos Económicos y Financieros: En esta variable se evalúan las siguientes características del bien y/o servicio a recibir de parte de los interesados en la Tercerización del contrato y de mostrar un diseño de soluciones para los diferentes puntos del corresponsal no bancario:

- Precio: De acuerdo a los requerimientos solicitados y según las características definidas anteriormente, se tendrá en cuenta si la oferta mantiene el precio de los productos por el término inicial del convenio, negociaciones de precios fijos en dólares o en pesos, mitigando el costo que genera el cambio de la TRM.

- Plazo: Se contempla en esta variable los tiempos de respuesta tanto en el inicio e implementación del proyecto, como los tiempos de respuesta para los incidentes o contingencias que se presenten en la ejecución y desarrollo del proyecto. Descripción completa de los plazos de entrega de los productos y servicios hasta la instalación en sitio del corresponsal no bancario.

- Financiación: Se evalúa dentro de la propuesta del proveedor, cuales son los métodos de financiación por este servicio, plazos en el pago, descuentos financieros por el pronto pago y otros beneficios. También se describe como serán las condiciones de pago y el método a utilizarse por transferencia electrónica o a través de otro medio, fijando fechas para tener en cuenta los cierres contables mensuales de las partes.

El proveedor conocerá la información completa del proyecto que se ha realizado por parte del contratista: Riesgos inherentes del proyecto, cronograma de actividades, personal asignado al proyecto, calidad esperada del servicio y acuerdos previos. Así mismo, presentará el calendario de recursos para el desarrollo del proyecto y la puesta en marcha de los corresponsales no bancarios en las zonas rurales objetivo.



Una vez evaluados los criterios de selección anteriormente descritos, se realizará la etapa de negociación con el fin de concretar los detalles de la compra, ejecución de la misma y dar inicio al proceso de contratación. 26

**7.3.1 Etapa Contractual:** Con la adjudicación del contrato se establece un documento que constituye el acuerdo entre las dos partes, obligándose en virtud del mismo a derechos y obligaciones relativas constituyendo una relación jurídica de adquisición de los bienes y/o servicios, conforme a las propuestas evaluadas según la descripción anterior. Este contrato tendrá la descripción de todos los requerimientos del proyecto, el detalle de las compras en la forma más precisa, explícita y que quedaron en común acuerdo entre las partes.

#### **7.4 Administrar las adquisiciones**

Una vez legalizado el contrato, se verifican las garantías y/o Pólizas solicitadas dentro del documento para dar inicio a la ejecución del proyecto.

En la etapa de ejecución el administrador del contrato velará por que se realicen los acuerdos contractuales plasmados en el contrato y se llevará a cabo un seguimiento mensual de las actividades a desarrollarse a través de informes de desempeño y actas de reunión en cada una de ellas.

Desde la administración del contrato se velará por el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de los acuerdos contractuales
- Cumplimiento de las exigencias y especificaciones técnicas del acuerdo
- Control del presupuesto
- Control de los tiempos y disponibilidad del servicio
- Monitoreo a niveles de servicio
- Flexibilidad del proveedor en cuanto a las solicitudes de cambios o correcciones del contrato.
- Cumplimiento en los términos de la facturación del servicio sin afectar los procesos de pago de la empresa.

Durante el proceso de administración del contrato se velará por mantener una relación <sup>27</sup> ética considerando para ambas partes: Transparencia, equidad, integridad, honestidad y profesionalismo.

### 7.5 Cierre de Adquisiciones

Se realiza un balance general de desempeño del proveedor en el proyecto, registrando las lecciones aprendidas, recomendaciones, así mismo se realizará el acta de entrega y liquidación del contrato. Se realizará la evaluación al proveedor, retroalimentando los resultados obtenidos.

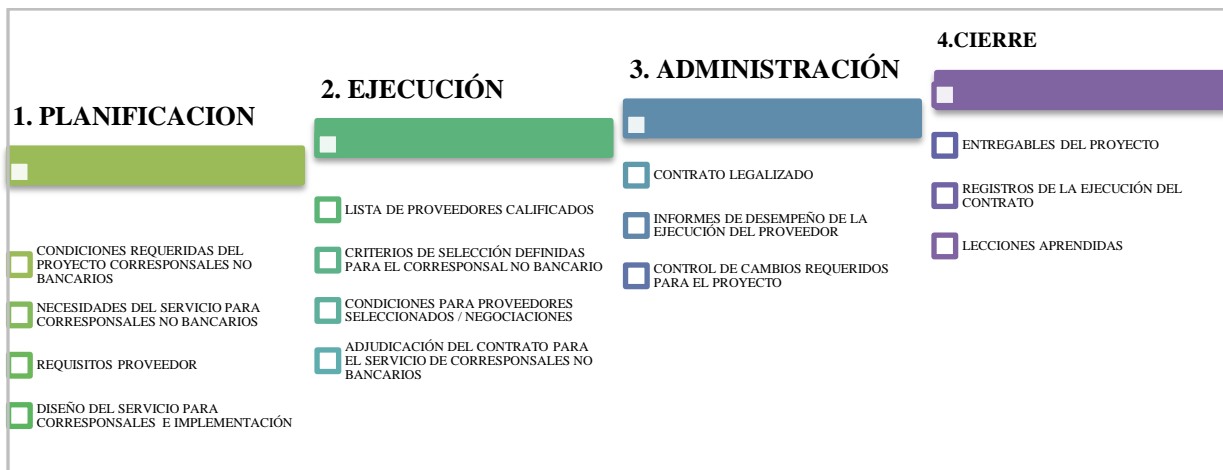


Figura 6. Proceso de Adquisiciones

### 8.1 Objetivo del plan

Identificar el impacto ambiental y las estrategias a implementar para mitigar sus posibles efectos.

### 8.2 Análisis del entorno

El proyecto se desarrollará en 100 localidades rurales ubicados estratégicamente en municipios Colombianos, tomando en cuenta la ubicación actual de las zonas de trabajo que cubren las oficinas comerciales de la empresa.

Este análisis de plan de sostenibilidad del proyecto, se realiza aplicado a un solo sector como muestra de las actividades y factores a tener en cuenta para los demás. El entorno donde desarrollaremos el proyecto de la apertura de corresponsales no bancarios tendrá las siguientes características:

Municipio	:	Piedecuesta
Vereda	:	Barro Blanco
Zona	:	Rural
Ubicación	:	a 17 km de Bucaramanga
Población	:	Estratos 1 y 2.
Altitud	:	1.005 MSNM.
Economía	:	Agricultura

Para la zona rural en la actualidad no existe un censo de usuarios que permita determinar las necesidades y cubrimiento de los servicios de acueducto y alcantarillado (baterías sanitarias-pozo sépticos), sin embargo la gran mayoría de veredas poseen acueductos veredales que no alcanzan a cubrir la demanda de agua necesaria para prestar el servicio las 24 horas debido a falta de mantenimiento y mejoramientos en las redes de distribución y captación, así mismo se puede evidenciar que ésta gran mayoría no poseen planta de potabilización de agua, es necesario aplicar una política para el manejo adecuado de aguas negras ya que la gran mayoría van a las corrientes hídricas; según datos estadísticos el porcentaje de cubrimiento para la zona rural es de 53,1% para el acueducto, y el saneamiento básico de un 57,9%.

Piedecuesta actualmente cuenta con diecisiete Establecimientos Educativos entre el sector Rural y Urbano, esto significa que ofrecen educación completa desde el Nivel de

Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Educación Media (0 a 11° grado) 923<sup>29</sup> docentes activos, 49 directivos docentes y 111 administrativos.

Una vez elaborada la Matriz de Pestle, y analizado el entorno para este caso la Vereda Barro Blanco en Piedecuesta Santander, podemos concluir, que los componentes Político, Económico, y tecnológico tienen un nivel de incidencia positivo, para la comunidad, por la facilidad de tener acceso al sistema financiero para aquella población que se encuentra en sector rural. Por otro lado el componentes Social, incide negativamente, por el sector en el cual se encuentra, y la ausencia de las autoridades policiales.

*Anexo 2: Matriz Pestlé*

### 8.3 Análisis de riesgos

Se realizó el análisis de riesgos asociados al proyecto, se identifican 3 riesgos: tecnológico, natural y humano, siendo el de mayor impacto el riesgo humano, ya que este es un riesgo inherente del proyecto, por lo cual se plantean las siguientes acciones para mitigarlo:

- Implementar horario de servicio adecuado, brindando seguridad a los clientes.
- Establecer medidas de seguridad en las instalaciones del corresponsal no bancario.

Debido al alcance del proyecto es un riesgo difícil de controlar, debido a la ubicación rural de los corresponsales no bancarios y a la falta de apoyo inmediato por parte de la autoridad pública.

*Anexo 3: Matriz de Riesgos*

### 8.4 Análisis de Impacto

*Tabla 18. Análisis de Impactos ambientales*

ACTIVIDADES	ANALISIS
1) Cuáles son los Impactos ambientales, sociales y económicos que se derivan del uso de materias primas, /insumos/equipos seleccionados para el proyecto	Generación de residuos sólidos, eletrosmog, incrementos en los niveles de ruido, los cambios en el uso del suelo, impacto visual, radiaciones electromagnética (luz infrarroja, ultravioleta y microondas)
2) Cuáles son los impactos ambientales y sociales asociados al uso del producto que se deriva del proyecto	La exposición a la radiación emitida por los equipos utilizados en la prestación del servicio y la contaminación visual ocasionado por las antenas de comunicación que se requieran.
3) Cuál es la vida útil estimada del producto seleccionado	5 años

4) Cómo se realiza la exposición final de los productos/equipos	Se donan a instituciones sin ánimo de lucro , encargados de reciclar, reutilizar y remanufacturar los materiales tecnológicos desechos por la Sociedad.
5) Cuáles son los impactos generados por su disposición final	Teniendo en cuenta que en la fabricación de los equipos de cómputo se utilizan elementos químicos que generan desechos dañinos para el medio ambiente como: el Níquel tóxico y los clorofluorocarbonos, al ser liberados y circular en la atmósfera, estos productos químicos, que contienen cloro, ascienden y se descomponen por acción de la luz solar, produciendo daños en la capa de ozono de la tierra
6) Existen datos sobre el % del producto que es reutilizado o reciclado	N/A

Matriz P5 Trabajo: Una vez realizado el análisis valorando las categorías de sostenibilidad del proyecto, podemos evidenciar que tiene un impacto positivo alto, ya que se establecen las políticas o procedimientos orientados a reducir la probabilidad de afectar los derechos humanos, las sociedad y consumidores, tiene unas bases sólidas para el comportamiento ético de las personas que direccionan el proyecto como la comunidad que recibe el servicio y que tiene el acompañamiento de la empresa para dar a conocer y socializar el cumplimiento de los requisitos legales.

#### *Anexo 4: Matriz P5*

## 8.5 Estrategias de Sostenibilidad

*Tabla 19. Estrategias de Sostenibilidad del Proyecto*

Nombre de la estrategia	Principales actividades de la estrategia	Objetivo	Meta
Disposición de residuos por obsolescencia de equipos tecnológicos	-Considerar dentro de la evaluación para la selección de proveedores, las prácticas medioambientales, especialmente en términos de disposición final de los materiales obsoletos.  -Implementar al interior de la	Disminuir el impacto causado por los residuos de materiales tecnológicos obsoletos	Entrega del 100% de los materiales tecnológicos en desuso u obsoletos

	organización las prácticas reciclaje, donación y devolución de Equipos tecnológicos obsoletos a fabricantes para su disposición final.		
Consumo de Energía	-Promover al interior de la organización las prácticas de ahorro de energía eléctrica.	Disminuir el consumo de Energía eléctrica innecesaria como beneficio tanto ambiental como económico	Disminución del 5% del consumo al año, comparado con el mismo período inmediatamente anterior
Programa de seguridad y salud en el trabajo	-Capacitaciones de promoción y prevención del programa de seguridad y salud en el trabajo.	Disminuir los casos de enfermedades laborales así como de ausentismo, en términos de bienestar para los colaboradores y de productividad para la compañía	Capacitación de la totalidad del personal al interior de la organización  Disminución de un 30% del índice de ausentismo de la compañía por enfermedades laborales en comparación con el mismo período inmediatamente anterior

## 8.6 Indicadores ambientales

Tabla 20. Indicadores ambientales

Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Periodicidad	Tipología
Consumo total de energía	Consumo absoluto de energía	kWh	Consumo absoluto de energía	Mensual	E: Efecto
Residuos para reciclaje	residuos reciclados absolutos en t	Toneladas (t)	residuos reciclados absolutos en t	Mensual	E: Efecto
Residuos para eliminación	residuos no reciclados absolutos en t	Toneladas (t)	residuos no reciclados absolutos en t	Mensual	E: Efecto
Tasa de reciclaje	cantidad de residuos	Porcentaje (%)	cantidad de residuos	Mensual	

	reciclados en t/ cantidad total de residuos en t		reciclados en t/ cantidad total de residuos en t		
Accidentes laborales (por 1.000 empleados)	Le sucede al trabajador en su jornada laboral	número /1.000 E	número de accidentes laborales/1.000 E	Mensual	E: Efecto
Casos de enfermedades laborales	Aquella que es contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar.	Numero	Cantidad de Accidentes	Mensual	E: Efecto

Al realizar el análisis de los indicadores aplicables al proyecto y sector de la empresa, se resaltan los indicadores de residuos los cuales se consideran de gran importancia para la gestión medioambiental, puesto que la prevención y reciclaje de residuos aúnan los objetivos medioambientales con las ventajas económicas (Fuente: pag 28 IHOBE - BMU/UBA)

## 8.7 Normativa aplicable al proyecto

### *Anexo 5: Matriz de Normativa*

Para la aplicación del plan de sostenibilidad del proyecto se designará un recurso humano competente para la evaluación, ajuste, seguimiento y reporte de los avances en el desarrollo del mismo.

Los Puntos anteriores están basada en la Metodología PRISM del Green Project Management (GPM).

Un buen líder de proyecto es aquel que tiene la habilidad de ser MENTOR, COACH, ORIENTADOR y FACILITADOR CON SU EQUIPO DE TRABAJO. Siempre está enfocado en la solución de los problemas y no en las personas, así como en la ESCUCHA con EMPATÍA sin perder el objetivo final del proyecto. El líder del proyecto es aquel que logra los resultados esperados con su EQUIPO DE TRABAJO, a través de la retroalimentación permanente, la motivación y el ejemplo.

El líder de proyecto debe mantener su foco en asegurar que el proyecto se termine en el tiempo y presupuesto planeado, y muy frecuentemente con tiempos limitados.

Algunas de las cualidades que debe tener para convertirse en un buen líder de proyecto son las siguientes:

- Organizado y metódico
- Facilidad para relacionarse con gente
- Buena comunicación oral y escrita
- Liderazgo
- Conocimientos técnicos básicos

Dentro de las Funciones de un buen líder están las siguientes:

- Planificación: Encaminado a cumplir los objetivos y estrategias del proyecto como a los recursos necesarios para el desarrollo.
- organización, Coordinación, Control: Son funciones propias del desarrollo del proyecto y de la puesta en ejecución de las decisiones tomadas en virtud de la planificación anterior.
- Motivación: Es un estado de ánimo encaminado a crear equipo, conciencia de grupo, entre todas las personas que intervienen en el proyecto.

La realización de estas funciones exige el desarrollo de las distintas actividades, unas internas, en el seno de la propia organización, y otras en el exterior.

Las actividades Internas a tener en cuenta por un líder de proyecto son:

- Definición, clara y precisa, del alcance de los trabajos a realizar.
- División del trabajo y clara asignación a las distintas unidades de la organización y a las organizaciones exteriores (atención a los compromisos contractuales).



- Fijación clara de objetivos a cada grupo de trabajo, que deben conocer lo más<sup>34</sup> exactamente posible que se espera de ellos.

- Programación general de trabajos y recursos, como base de una programación detallada (equilibrio tiempo-costes-recursos) y apoyo del sistema de control.

- Establecimiento del sistema de información y comunicación que permita controlar plazos, costes y calidades.

- Decisión y aplicación de acciones correctoras, en tiempo útil, y dentro de la autoridad concedida.

Las actividades Externas a tener en cuenta por un líder de proyecto son:

Organización del proyecto- Representar a su organización en las relaciones con otras organizaciones involucradas en el proyecto (contratista, suministradores, empresas de proceso, ingenierías, etc.).

Representar a su organización ante los organismos públicos en todo lo referente a su proyecto (autorizaciones, permisos, licencias, etc.).

La empresa posee un código de conducta para todos los funcionarios, enmarcados en el respeto, la honestidad y lealtad, encaminados a mantener una cultura organizacional transparente resaltando los siguientes valores:

- **Contribución distintiva:** nuestra prioridad es atender a comunidades emprendedoras ubicadas en las zonas rurales, con responsabilidad y compromiso, para contribuir a su desarrollo productivo y social.

- **Clientes satisfechos y fieles:** nuestras acciones están dirigidas a lograr la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes a través de la innovación, la excelencia en los procesos y el cumplimiento de los objetivos, considerando la importancia e individualidad de cada uno de ellos.

- **Empleados altamente comprometidos y leales:** trabajamos en ambientes de confianza y respeto mutuos promoviendo el aprendizaje para desarrollar personas y alcanzar objetivos comunes y de alto valor.

- **Desempeño superior sostenible:** nuestros esfuerzos están enfocados a crecer sostenidamente a través de un óptimo desempeño financiero y operativo para ofrecer un retorno satisfactorio a nuestros accionistas.

El código de ética de una empresa debe contemplar entre otros los siguientes componentes:

a. De los empleados para con la empresa:

Mostrar respeto y transparencia en todas las actuaciones con los compañeros, clientes, proveedores y relacionados.

Respetar y ser leal al buen nombre, la imagen y reputación de la empresa.

Dar uso adecuado a los bienes y elementos asignados para el desempeño de sus funciones.

b. De la empresa para con los empleados:

Promover el desarrollo profesional y personal de todos sus empleados, asegurando la Igualdad de oportunidades a través de sus políticas y actuación

Propiciar un entorno de cooperación y trabajo en equipo para un mejor aprovechamiento de todas las capacidades y recursos.

Adoptar políticas de seguridad y salud en el trabajo, con medidas preventivas establecidas en la legislación vigente.

c. De los directivos hacia la empresa:

Transparencia en sus decisiones

Velar por los intereses de la empresa por encima de los propios.

Prevenir y evitar la realización de pagos irregulares o blanqueo de capitales con origen en actividades ilícitas o delictivas.

Los retos de un gerente de proyectos en nuestro contexto, para tomar decisiones acertadas y éticamente correctas se definen en:

- Liderazgo.
- Generar confianza al equipo de trabajo.
- Actuar coherente en su direccionamiento y sus hechos.
- Prudencia y templanza en la toma de sus decisiones.
- Crear un ambiente laboral en el que comparte y discute las opiniones con el equipo de trabajo.
- Ser objetivo para la solución de problemas.
- Analizar cuidadosamente los factores de riesgo en el proyecto, afrontando las adversidades brindando soluciones efectivas.
- Reconocer las debilidades y errores, para generar oportunidades de mejora.

La elección del proyecto se realizó a través de la matriz de valoración múltiple, la cual nos permitió valorar el alcance del proyecto para la empresa microfinanciera y las posibilidades de mejorar la cobertura en cada una de las zonas atendidas.

El proyecto tiene como objetivo mejorar los canales de atención y contar con la infraestructura tecnológica requerida para cubrir las necesidades del cliente en el sector Rural.

El Corresponsal No Bancario es un servicio ágil y seguro que brindará a cada uno de los usuarios confiabilidad y prontitud a los servicios transaccionales accediendo a un servicio local que le permite tener a la mano y a tiempo los servicios de la microfinanciera Crecer S.A.

Los corresponsales no bancarios brindan accesibilidad a los clientes que se encuentran en zonas de difícil acceso, ofreciendo un servicio eficiente a bajo costo.

A través de la tercerización del servicio de los corresponsales no bancarios, se logra mitigar el riesgo del servicio: por la infraestructura requerida, los planes de contingencia, los mejores servicios de canales de datos, los planes de mantenimiento y soporte técnico, los cronogramas de formación de los corresponsales, la documentación de los procesos y los controles y seguimientos de las actividades para que ejecuten en el servicio del corresponsal no bancario.

De acuerdo con la WBS, la implementación de este canal comprende una serie de actividades y fases que deben ser ejecutadas en un periodo aproximado 150 días, el cual fue calculado mediante la Ruta Crítica.

- URL [http:// www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co](http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co)
- Impactos negativos de los sistemas informáticos
- Guía metodológica formulación Indicadores del departamento de Planeación
- Manual de Licencias ambientales en Colombia.
- Guía de Indicadores medioambientales para la empresa IHOBE.
- URL [http:// www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co)