

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL PARA LA
DISMINUCIÓN DE FUGAS DE DINERO EN AXA
ASSISTANCE**

**DAIRO FABIAN RUEDA ALZATE
JOHN SEBASTIAN ALFONSO PEREZ
TITO ANDREY BEJARANO REINOSO**

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C. 2019**

CONTENIDO

CONTENIDO	2
INDICE DE TABLAS	5
INDICE DE ILUSTRACIONES	7
DEDICATORIA	9
1. F-TDG-001-FORMATO PROPUESTA TRABAJO DE GRADO	10
1.1. Justificación del proyecto	11
1.2. Porque se realizará el proyecto.....	12
1.3. Marco teórico	12
1.4. Estado del arte	13
1.5. Objetivos de negocio que originan el proyecto	15
1.6. Objetivos del proyecto	15
1.7. Alcance del proyecto	16
1.8. Ciclo de vida del proyecto.....	18
1.9. Cronograma e hitos de proyecto.....	19
1.10. Competencias del equipo	19
1.11. Autoridad del gerente del proyecto y del equipo de proyecto.....	20
1.12. Bibliografía, referencias y webgrafía	21
2. F-TDG-002-FORMATO CARTA ACEPTACION EMPRESA	23
3. F-TDG-003-FORMATO APROBACIÓN INICIATIVA TRABAJO DE GRADO	24
4. F-TDG-004-FORMATO ACEPTACIÓN DIRECTOR TRABAJO DE GRADO	25

5.	F-TDG-005-FORMATO APROBACIÓN PARA PRESENTACIÓN SUSTENTACIÓN	
1	26
6.	F-TDG-006-FORMATO APROBACIÓN PARA PRESENTACIÓN PLENARIA FINAL	
	27
7.	F-TDG-007-FORMATO APROBACIÓN DE LA EMPRESA PARA SUSTENTACIÓN EN PLENARIA FINAL	
	28
8.	F-TDG-008-FORMATO AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DERECHOS DE AUTOR	
	29
9.	F-TDG-010-ACTA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE GRADO	30
10.	RESUMEN EJECUTIVO	31
11.	CAPITULO 1: DESCRIPCION DEL PROYECTO	33
11.1.	Descripción del proyecto	33
11.2.	Objetivos principales del proyecto	33
11.3.	Justificación	34
12.	CAPITULO 2: PROCESOS DE INICIACION	35
12.1.	ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO	35
12.2.	IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS	45
13.	CAPITULO 3: PROCESOS DE PLANEACION	46
13.1.	PLAN DE GESTION DEL ALCANCE	46
13.2.	PLAN DE GESTION DEL TIEMPO	53
13.3.	PLAN DE GESTION DE LOS COSTOS	60
13.4.	PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD	73
13.5.	PLAN DE GESTION DE LOS RECURSOS	80

13.7.	PLAN DE GESTION DE LAS COMUNICACIONES	85
13.8.	PLAN DE GESTION DE LOS RIESGOS	94
13.9.	PLAN DE GESTION DE LOS INTERESADOS	102
13.10.	ACTA DE CIERRE DE PLANEACION	108
14.	CAPÍTULO 4: PROCESOS DE EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO, CONTROL Y CIERRE	113
14.1.	INFORMES DE GESTION DE CAMBIOS DEL PROYECTO	113
14.2.	INFORMES QUINCENALES DE AVANCE DEL PROYECTO	120
	INFORME 1 DE GESTION DE PROYECTO	120
	INFORME 2 DE GESTION DE PROYECTO	130
	INFORME 3 DE GESTION DE PROYECTO	140
15.	EVIDENCIAS DE PRODUCTO	151

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de principales entregables del proyecto.	16
Tabla 2. <i>Descripción de las principales exclusiones del proyecto.</i>	17
Tabla 3. <i>Relacion de los principales Hitos del proyecto y su fecha programada</i>	19
Tabla 4. <i>Autoridad de los integrantes del equipo de trabajo</i>	20
Tabla 5. <i>Registro de requisitos de los principales interesados</i>	37
Tabla 6. <i>Niveles y áreas de autoridad del gerente del proyecto</i>	39
Tabla 7. <i>Listados de los principales interesados del proyecto.</i>	40
Tabla 8. Principales Hitos del proyecto y sus fechas planeadas.....	41
Tabla 9. <i>Presupuesto de alto nivel.</i>	41
Tabla 10. Descripción del entregable mayor del proyecto	42
Tabla 11. <i>Descripción de las principales restricciones del proyecto</i>	42
Tabla 12. Principales exclusiones del proyecto.....	43
Tabla 13. Identificación de los principales interesados del proyecto y su plan de involucramiento.....	45
Tabla 14. Interesados del proyecto respecto al alcance.....	47
Tabla 15. Nivel de exactitud de los costos estimados	63
Tabla 16. Requisitos de calidad por interesado	74
Tabla 17. <i>Calendario de actividades de la planeación de riesgos</i>	100
Tabla 18. Impacto del cambio en los entregables del proyecto.....	114
Tabla 19. Requisitos de los nuevos entregables	114
Tabla 20. Impacto del cambio en los supuestos.	115
Tabla 21. Impacto del cambio en las restricciones.....	115

Tabla 22. Impacto del cambio en las exclusiones del proyecto.....	115
Tabla 23. Impacto del cambio en el inicio y fin programado de las tareas del proyecto	116
Tabla 24. Impacto del cambio en los interesados del proyecto	117
Tabla 25. Estrategias de gestión de los nuevos interesados	117
Tabla 26. Impacto del cambio en los recursos humanos	118
Tabla 27. Impacto del cambio en las comunicaciones del proyecto	118

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1.</i> Descripción grafica de las fases del proyecto.	18
<i>Ilustración 2.</i> Formato de identificación de nuevos interesados.....	48
<i>Ilustración 3.</i> Formato de matriz de trazabilidad de requisitos.....	49
<i>Ilustración 4.</i> Indicadores de rendimiento (KPIs) de Valor ganado	57
<i>Ilustración 5.</i> Formato de control de cambios	59
<i>Ilustración 6.</i> Listado de rubros a tener en cuenta para clasificación de costos	62
<i>Ilustración 7.</i> Formato de relación de recursos.....	63
<i>Ilustración 8.</i> Formato de seguimiento a pago a terceros	65
<i>Ilustración 9.</i> Formato de programación de desembolsos	65
<i>Ilustración 10.</i> Modelo de grafica de curva "S"	70
<i>Ilustración 11.</i> Indicadores de rendimiento (KPIs) de Valor Ganado	71
<i>Ilustración 12.</i> Formato de estimación de recursos.	82
<i>Ilustración 13.</i> Formato de identificación de roles y responsabilidades.....	82
<i>Ilustración 14.</i> Matriz de probabilidad e impacto.....	98
<i>Ilustración 15.</i> Formato de acta de reunión de riesgos.	101
<i>Ilustración 16.</i> Formato de registro de interesados.....	104
<i>Ilustración 17.</i> Formato de registro de impacto de interesados	105
<i>Ilustración 18.</i> Formato de clasificación de interesados.....	106
<i>Ilustración 19.</i> Formato de registro de requerimientos de comunicación de interesados.....	107
<i>Ilustración 20.</i> Versión inicial de la EDT	114
<i>Ilustración 21.</i> Versión de la EDT después del cambio.....	115
<i>Ilustración 22.</i> Impacto del cambio en el costo	116

Ilustración 23. Impacto del cambio en la calidad del proyecto	117
Ilustración 24. Impacto del cambio en los riesgos del colegio	118
Ilustración 25. WBS Inicial	122
Ilustración 26. WBS después del cambio	123
Ilustración 27. Entregable. Mascara de inicio del dashboard	124
Ilustración 28. Fecha planeada de las tareas Vs. la fecha real de ejecución.....	127

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo dedicamos a nuestras familias, quienes tuvieron que soportar nuestra ausencia de casa durante todos los fines de semana de un año completo. Asimismo, agradecemos a Dios en primer lugar, a los profesores de la universidad, el personal de AXA ASSITANCE involucrado en el proyecto, a nuestro director de trabajo de grado, David Panqueva, y a todas aquellas personas que aportaron al desarrollo del proyecto que da origen a este documento.

1. F-TDG-001-FORMATO PROPUESTA TRABAJO DE GRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO

TITULO PROPUESTO DEL TRABAJO DE GRADO

*DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL PARA LA DISMINUCIÓN DE LAS FUGAS DE DINERO
EN AXA ASSISTANCE*

PROPUESTA No. 1

CÓDIGO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE GRADO:

TDG-2018-2-023

JOHN ALFONSO

FABIAN RUEDA

TITO BEJARANO

UNIVERSIDAD EL BOSQUE

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ, 2018

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL PARA LA DISMINUCIÓN DE LAS FUGAS DE DINERO DENTRO DE LA OPERACIÓN DE AXA ASSISTANCE

1.1. Justificación del proyecto

AXA ASSISTANCE es una filial que pertenece en su totalidad al Grupo AXA. En la actualidad AXA ASSISTANCE figura entre los líderes mundiales de la asistencia, con aproximadamente 6000 colaboradores, establecido en más de 30 países y con una actividad en más de 200 países. Actualmente, interviene en cuatro ejes de desarrollo importantes: Autos, Viajes, y más recientemente Hogar y Salud.

Después de una auditoría interna, AXA ASSISTANCE ha identificado que los procesos no se están ejecutando de la mejor forma, generando una serie de fugas de dinero que impactan directamente la rentabilidad de la empresa. Este proyecto busca la disminución de estas desviaciones económicas en los costos generales y por ende el aumento en la rentabilidad de la empresa, dado que actualmente no se tiene un proceso claro para la detección de leakages (fugas de dinero) en las diferentes áreas. Los controles y procesos implementados serán divulgados en toda la empresa, lo que ayudará a todos los colaboradores a detectar estas fugas, generando buenas prácticas de manejo de dinero, donde se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de los factores que influyen en la generación de leakages. Si bien toda la empresa se verá beneficiada con los resultados, será el área financiera la principal interesada en el éxito del proyecto, debido a que se espera disminuir en un 50% del valor representado por las fugas de dinero. Con ayuda de

este proyecto, es posible medir constantemente los riesgos de apariciones de nuevas desviaciones económicas.

1.2. Porque se realizará el proyecto.

- Existe la necesidad de implementar controles para un buen manejo de los recursos económicos que se invierten para realizar las actividades de asistencia de la compañía.
- Es necesario que los colaboradores estén capacitados para la detección de fugas de dinero.
- El proyecto será usado por los autores como opción de grado para la especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad El Bosque.

1.3. Marco teórico

Una de cada tres empresas en Colombia tiene fugas de dinero por falta de control en sus operaciones que en el 80% de los casos obedecen a descuidos básicos como el desconocimiento del empleado sobre sus labores y el "robo hormiga" que es un ladrón que llena sus bolsillos "de poco a poquito", pero ocasiona pérdidas de entre 30% y 35% en empresas de cualquier tamaño.

Las situaciones que afectan a las empresas y generan pérdidas económicas importantes son conocidas como riesgo operativo, son fallas en los sistemas que generan fraudes por falta de control y gestión en las diferentes áreas de la organización. Por esta razón el propósito de este trabajo es realizar un ejercicio de exploración y aplicación que permita identificar cuáles son los niveles de riesgo a los que se enfrenta la organización, con el fin de administrar, controlar y

caracterizar el riesgo, estableciendo procedimientos para realizar su medición y correspondiente resultado.

1.4.Estado del arte

Colombia se encuentra dentro de los cinco países de América Latina con mayor incidencia en materia de Fugas de Dinero, con una tasa del 65%; esto indica que de cada 10 compañías 6,5 han sufrido de fraudes. En un reciente estudio realizado, que pretendía medir el grado de honestidad de los colaboradores de varias empresas, se encontró que el 80% de los empleados registran que podrían cometer algún ilícito según la oportunidad que se presente.

“Es posible prevenir y controlar esta problemática si las organizaciones implementan acciones y procedimientos disuasivos; programas de fortalecimiento organizacional que eviten las malas prácticas; líneas éticas; estudios de vulnerabilidades para cubrir las posibles oportunidades de fugas y finalmente denunciar los casos identificados” afirma el economista Luis Anaya.

El Robo Hormiga que se refiere al robo o fraude continuo y silencioso que se viven la mayoría de las empresas representa pérdidas cercanas a los 3.600 millones de dólares anuales. Delitos como robo o malversación de activos, fraude financiero, corrupción y extorción son los más frecuentes.

Alto, empresa especializada en la reducción de pérdidas por robo y fraude, sostiene que el 60% de estas pérdidas son realizadas por personal interno, muchos de ellos en complicidad con terceros y bandas organizadas que se dedican a exprimir a las organizaciones.

Luis Anaya, gerente de Alto, afirma que quienes cometen estos delitos se aprovechan las debilidades y el poco control que existe en las compañías para desangrarlas poco a poco, pues es muy difícil detectar oportunamente estos ilícitos cuando no existen mecanismos de control.

Los sectores más golpeados por robos y fraudes son: combustibles (gasolina, gas licuado y propano) con pérdidas anuales del 4% de sus ventas; en el campo de los servicios públicos 2% del total de sus ventas, en el sector de las telecomunicaciones está alrededor del 1.5%; supermercados y grandes superficies 1.5%; operadores logísticos 1.5%; restaurantes 1.5% y en el sector textil 1.5%. Así mismo, el sector de la salud presenta innumerables casos de corrupción y robo de medicamentos, con pérdidas anuales que llegan al 2% de sus ventas.

Colombia se encuentra dentro de los cinco países de América Latina con mayor incidencia en materia de crimen económico, con una tasa del 65%; esto indica que de cada 10 compañías 6,5 han sufrido de fraudes.

En un reciente estudio realizado por Alto, que pretendía medir el grado de honestidad de los colaboradores de varias empresas, se encontró que el 80% de los empleados registran que podrían cometer algún ilícito según la oportunidad que se presente.

“Es posible prevenir y controlar esta problemática si las organizaciones implementan acciones y procedimientos disuasivos; programas de fortalecimiento organizacional que eviten las malas prácticas; líneas éticas; estudios de vulnerabilidades para cubrir las posibles oportunidades de fugas y finalmente denunciar los casos identificados” afirma Luis Anaya.

No todas las áreas en una organización tienen igual nivel de vulnerabilidad; aquellas que manejan recursos y mercancía como ventas, comercialización, distribución y tesorería siempre serán las más sensibles. Finalmente, el tema de la oportunidad para cometer un delito radica en la falta de controles integrales y permanentes en las empresas.

1.5.Objetivos de negocio que originan el proyecto

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un porcentaje de 5%, a partir del cierre del proyecto
- Alcanzar un índice de productividad mínimo del 94%, a partir del cierre del proyecto.

1.6.Objetivos del proyecto

1.6.1. GENERAL

Disminuir en un 50% el valor de las fugas de dinero en las operaciones de AXA ASSITANCE en Colombia en el primer año de ejecución del proyecto.

1.6.2. ESPECIFICOS

- Determinar y priorizar el porcentaje representado en cada una de las fugas de dinero en el primer mes de iniciación del proyecto para definir su orden de atención.
- Diseñar los mecanismos de control para cada una de las fugas en un periodo de cuatro meses.
- Implementar en un plazo de tres meses los mecanismos de control para cada una de las fugas de dinero.
- Monitorear la efectividad de los mecanismos de control en un periodo de dos meses para registrar y documentar los procesos implementados en el cierre del proyecto.

1.7. Alcance del proyecto

1.7.1. Entregables

Tabla 1. Descripción de principales entregables del proyecto.

id	ENTREGABLE, PRODUCTO O SERVICIO	Descripción del Entregable	Área Funcional que recibirá el entregable y será responsable de su Operación.	Nombre y Apellido del responsable para Operación.	Criterios de Aceptación del Entregable
1	DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL	Basado en las fugas de dinero identificadas previamente por la compañía, se diseñarán mecanismos para cada uno de estos desvíos económicos con el fin de prevenir, controlar y mitigar el impacto de los leakage.	<ul style="list-style-type: none"> ● Área de Operaciones ● Área de Cuentas Nacionales ● Área de Sistemas ● Área Financiera ● Contratación de Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pedro Sierra ▪ (Ejecutivo de Operaciones) ● Michael Rodríguez ▪ (Gerente de Operaciones) ● Yuly Tique ▪ (Subdirectora Asistencia) ● Fabián Rueda ▪ (Coordinador de Cuentas) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada mecanismo de control tendrá que superar una prueba de eficacia que permita demostrar su efectividad. 2. Los líderes de cada área deberán certificar que conocen y entienden el funcionamiento de todos los mecanismos de control. <p>El documento contará con la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La descripción de las fugas debe detallar factores como: <ol style="list-style-type: none"> a. Causa de la fuga b. Cantidad de dinero desviado c. Área involucrada d. Frecuencia de la fuga 2. La descripción de los controles debe detallar factores como: <ol style="list-style-type: none"> a. Resultado de la prueba piloto b. Funcionamiento del control c. Momento de aplicación del control d. Porcentaje de reducción de la fuga 3. Contemplar todas las fugas identificadas por la empresa 4. Cumplir con la plantilla empresarial
2	DOCUMENTO (Manual de Tratamiento de Fugas)	El documento contiene el detalle de las fugas de dinero identificadas por la empresa con su respectivo diseño de control por parte del equipo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● Área de Operaciones ● Área de Cuentas Nacionales ● Área de Sistemas ● Área Financiera ● Contratación de Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pedro Sierra ▪ (Ejecutivo de Operaciones) ● Michael Rodríguez ▪ (Gerente de Operaciones) ● Yuly Tique ▪ (Subdirectora Asistencia) ● Fabián Rueda ▪ (Coordinador de Cuentas) 	

1.7.2. Exclusiones

Tabla 2. Descripción de las principales exclusiones del proyecto.

id	ENTREGABLE, PRODUCTO O SERVICIO	Detalles aspectos que el entregable no contempla, es decir, exclusiones explícitas.	Nombre y Apellido del Aprobador
1	DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none">1- El proyecto NO realizara los cambios tecnológicos necesarios para el funcionamiento de los mecanismos de control.2- El proyecto NO realiza capacitaciones.3- El proyecto NO implementara los mecanismos de control diseñados.4- El proyecto NO incluirá sistemas de identificación de nuevas fugas.	Gerente de Operaciones Michael Rodríguez
2	DOCUMENTO (Manual de Tratamiento de Fugas)	<ul style="list-style-type: none">1- El proyecto NO contemplara la actualización de las nuevas fugas.2- El documento NO registrara mecanismos de control para para la detección	Director Operaciones Andrés reyes

1.8.Ciclo de vida del proyecto

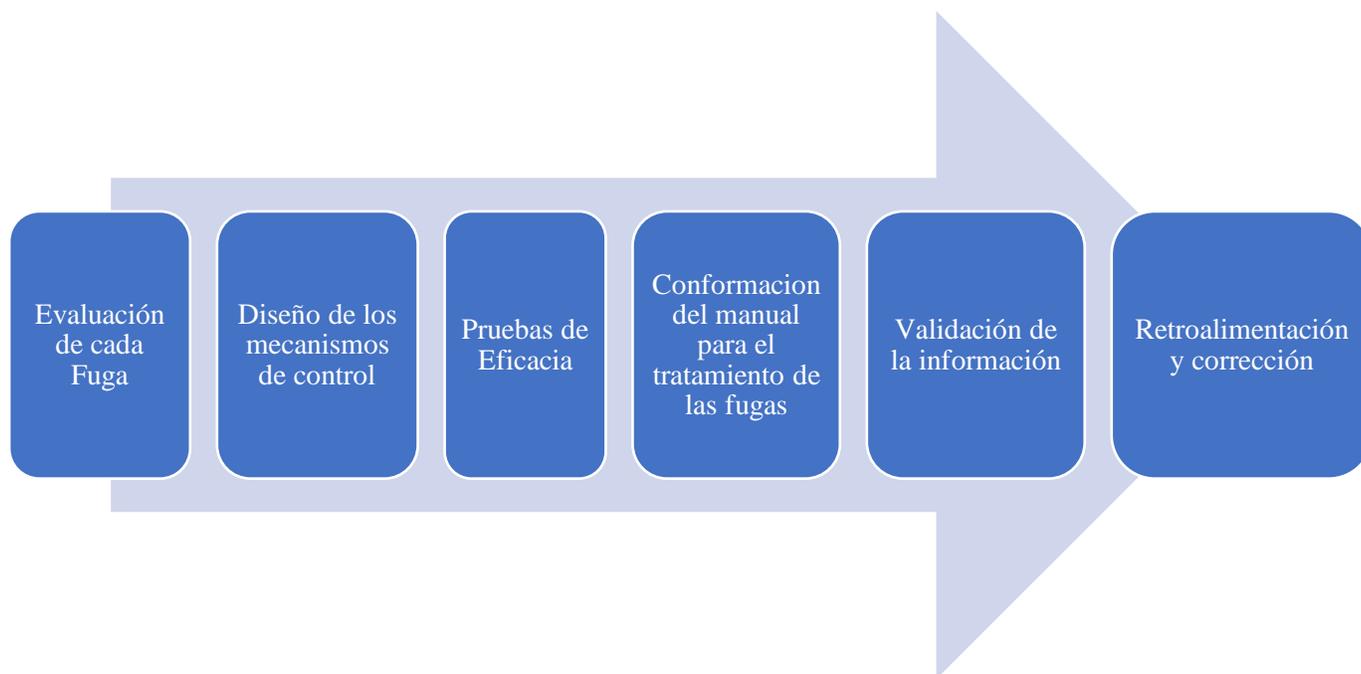


Ilustración 1. Descripción grafica de las fases del proyecto.

En el anterior grafico se relacionan las principales fases por las que tendrá que pasar el proyecto para cumplir con el entregable final, es decir, el Manual de Tratamiento de fugas de Dinero en AXA ASSISTANCE.

El proyecto Control de Fugas de dinero en la Empresa AXA ASSISTANCE:

- **FASE 1: IDENTIFICACION DE LAS FUGAS:** Fase en la que se revisaron todos los procedimientos operacionales de la empresa y se identificaron las fugas de dinero
Estado de la fase: TERMINADA EN NOVIEMBRE DE 2017
- **FASE 2: DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL:** Fase en la que se evalúan las fugas y se diseñan las metodologías para controlar las fugas quedando todo plasmado en un manual que servirá de guía en la siguiente fase. Estado de la fase: POR INICIAR, EN FEBRERO DE 2019, con una duración esperada de 5 MESES

- FASE 3: IMPLEMENTACION: Fase en la que se pondrán en marcha los mecanismos de control diseñados y monitorea los resultados. Estado de la fase: POR INICIAR, aproximadamente en DICIEMBRE de 2019

1.9. Cronograma e hitos de proyecto

Tabla 3. *Relacion de los principales Hitos del proyecto y su fecha programada*

Hito	Fecha tope
Firma del Acta de Inicio	Inicio de semana 1 (Momento cero)
Aprobación del Plan de Gerencia del Proyecto por el comité técnico	Semana 3
Revisión del cronograma por el Sponsor	Semana 5
Reunión con interesados para detalle de requerimientos	Semana 7
Programación de citas para seguimiento de procedimientos	Semana 8
Cierre de fase de planificación	Semana 9
Inicio de las pruebas de eficacia	Semana 16
Entrega del manual para revisión preliminar	Semana 21
Firma de aceptación de entregables	Semana 25
Cierre del Proyecto	Semana 29

1.10. Competencias del equipo

John Sebastián Alfonso Pérez: Ingeniero Civil de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia con experiencia principalmente en estructuración de proyectos y en el área administrativa de la construcción. Me he desempeñado en diferentes empresas de diferente tamaño y enfoque lo que me ha permitido conocer la importancia de tener procesos claros para las actividades a realizar para el éxito de una empresa, lo cual es muy positivo para el proyecto ya que

con estos conocimientos se podrá ejercer un mejor análisis a los procedimientos en busca de la disminución de las fugas de dinero de la empresa AXA ASSISTANCE.

Tito Bejarano: Ingeniero Agrónomo de la Universidad del Tolima, con perfil principalmente técnico con soporte regulatorio. La oportunidad de trabajar en una Multinacional me ha permitido conocer los diferentes procedimientos internos de una empresa estricta en su funcionar, lo cual será muy útil al proyecto dado que se me facilita detectar oportunidades de mejora operativa.

Fabián Rueda: Ingeniero Industrial de la Universidad San Martín con enfoque en el diseño y gestión de indicadores para el aseguramiento de la eficacia y eficiencia en los procesos, análisis de datos, con los conocimientos y experiencia adquiridos poder llevarlos al proyecto optimizando los procesos y análisis de las fugas de dinero.

1.11. Autoridad del gerente del proyecto y del equipo de proyecto

Tabla 4. *Autoridad de los integrantes del equipo de trabajo*

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal	El gerente del proyecto podrá decidir sobre la contratación de personal y su desvinculación. El gerente de proyecto no podrá desvincular personal que no haya sido contratado para el proyecto.
Gestión de presupuesto y de sus variaciones	Cualquier desviación de presupuesto debe ser aprobada por el comité del control de cambios
Decisiones técnicas	Estas decisiones serán tomadas por el gerente del proyecto.
Resolución de conflictos	Esta será manejada inicialmente por los jefes directos de cada área y se llevará en última medida al gerente del proyecto

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de cronograma	Estas decisiones las tomará el Gerente proyecto solo si el cronograma no se ve afectado en más de un mes. En caso contrario será sometido a comité de control de cambios

1.12. Bibliografía, referencias y webgrafía

- Basilea, C. d. (febrero de 2003). <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>. Recuperado el 23 de septiembre de 2017, de <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>
<http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>
- Belaunde, G. (9 de octubre de 2012). <http://blogs.gestion.pe/riesgosfinancieros/2012/10/el-riesgo-de-liquidez.html>. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de <http://blogs.gestion.pe/riesgosfinancieros/2012/10/el-riesgo-de-liquidez.html>
- Cheung, M. y. (2008). <http://www.scielo.org.co/pdf/inun/v12n2/v12n2a04.pdf>. Recuperado el 16 de 09 de 2017
- Confecamaras. (julio de 2017). http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_din%C3%A1mica_empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_I_Sem_2017_FINAL.pdf. Recuperado el 30 de octubre de 2017
- Confianza, S. (02 de 2011). https://www.confianza.com.co/sites/default/files/adjuntos/cartilla_WEB_SARO.pdf. Recuperado el 25 de 11 de 2017, de

https://www.confianza.com.co/sites/default/files/adjuntos/cartilla_WEB_SARO.pdf:

https://www.confianza.com.co/sites/default/files/adjuntos/cartilla_WEB_SARO.pdf

- Cruz, J. O. (17 de 04 de 2002). <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>. Recuperado el 23 de 09 de 2017
- González, H. (30 de 06 de 2015). <https://calidadgestion.wordpress.com/2015/06/30/iso-9001-2015-enfoque-basado-en-procesos/>. Recuperado el 21 de 08 de 2017, de <https://calidadgestion.wordpress.com/2015/06/30/iso-9001-2015-enfoque-basado-en-procesos/>: <https://calidadgestion.wordpress.com/2015/06/30/iso-9001-2015-enfoque-basado-en-procesos/>
- Harrington. (1997). <http://www.scielo.org.co/pdf/inun/v12n2/v12n2a04.pdf>. Recuperado el 15 de 09 de 2017

10. RESUMEN EJECUTIVO

AXA ASSISTANCE es una empresa de origen francés, que se dedica en Colombia a la asistencia de seguros de vehículos, hogares y más recientemente de personas y viajes. Es decir, que se ocupa de prestar los servicios contratados en las diferentes líneas de seguros. Sus principales clientes son las aseguradoras más grandes del mercado, tales como COLPATRIA, SURA y ALIANZ.

Después de un detallado análisis de sus costos operativos, AXA ASSISTANCE, en 2017, determina que el principal motivo del incremento de este rubro percibido durante los últimos años, son fugas de dinero asociadas a fallas en la recepción, procesamiento y finalización de los casos atendidos por la empresa. De esta manera, se da origen a un proyecto que busca identificar y describir las fugas de dinero, diseñar mecanismos de control de estas fugas y finalmente implementarlos en toda la operación de la empresa.

El proyecto de trabajo de grado, plasmado en el presente documento, se centró en la segunda fase del proyecto, en la cual se diseñaron los mecanismos de control para la disminución del impacto económico de las fugas de dinero en la operación de AXA ASSISTANCE en Colombia. El principal entregable del proyecto de trabajo de grado es un documento titulado “MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO EN AXA ASSISTANCES”, en el cual no es más que un manual operativo para el correcto uso de las herramientas creadas como mecanismos de control de las fugas de dinero.

AXA ASSISTANCE is a French company, dedicated in Colombia to assist vehicle, homes, and recently people and travels insurances. That's to say, this company provide the services hired at the different lines business. Their major customers are the biggest on the insurances market, such us COLPATRIA, SURA and ALIANZ, among others.

After a detailed operational costs assessment, at 2017, AXA ASSISTANCE set the principal reason of this item increase, perceived from the last years, as the leakage associated to reception, processing and conclusion fails on the stories attend by the firm. On this way, a project was born in order to identify and describe the leakage, design control mechanism and finally, put them on road around all the company operation.

Our project, which is documented on this paper, was focused on the second project stage, where the control mechanisms were designed, looking for decrease the leakage impact on the AXA ASSISTANCE operational costs in Colombia. The major deliverable from the current project is a document titled "LEAKAGE MECHANISM CONTROL MANUAL OF TREATMENT ON AXA ASSISTANCES", which is just an operating manual for the correct use of the applications built as the leakage control mechanism.

11. CAPITULO 1: DESCRIPCION DEL PROYECTO

11.1. Descripción del proyecto

Este proyecto busca disminuir el impacto de las fugas de dinero identificadas previamente, en el costo total anual de la operación mediante el diseño de mecanismos de control que permita disminuir la pérdida de dinero en un 60% al finalizar el año 2020.

Para el desarrollo del proyecto, primero se evaluarán las fugas individualmente, después se diseñarán propiamente los mecanismos que permitan controlarlas independientemente, seguido de la aplicación de pruebas de eficacia que permitan conocer la efectividad de los mecanismos. El proyecto finaliza con la consolidación de un documento en que se plasmará toda la información obtenida.

11.2. Objetivos principales del proyecto

11.2.1. General

Diseñar mecanismos de control para disminuir en un 60% el impacto de las fugas de dinero en el costo total anual de la operación de AXA ASSITANCE en Colombia al término del primer semestre de 2019.

11.2.2. Específicos

- i. Evaluar detalladamente cada una de las fugas para determinar su causa, valor individual, porcentaje en el valor total y lograr una priorización, durante el primer de ejecución.

- ii. Diseñar los mecanismos de control para cada una de las fugas, durante el segundo mes de ejecución.
- iii. Aplicar pruebas de eficacia a los mecanismos diseñados, con el fin de verificar la efectividad de los mismos o generar los cambios pertinentes, durante los dos meses siguientes al diseño.
- iv. Consolidar un documento que contenga toda la información recolectada a lo largo del proyecto más una guía de implementación de los mecanismos de control diseñados, lo cual se realizará durante el desarrollo de todo el proyecto.

11.3. Justificación

En el transcurso del año 2017, en AXA ASSISTANCE se realizó un análisis financiero donde se logró evidenciar fugas de dinero en la operación a nivel Colombia, iniciando un proyecto para disminuir el impacto de estas fugas de dinero, mediante la identificación, diseño e implementación de mecanismos de control. Actualmente se han identificado 7 fugas de dinero de las cuales se han logrado medir que su impacto en la rentabilidad asciende en promedio a 150 millones de pesos anuales. Para enero de 2018 la empresa se ve en la obligación de diseñar metodologías de control para la disminución de las fugas detectadas, por esta razón se propone un proyecto donde se diseñarán mecanismos de control para cada una de las fugas detectadas por la compañía.

12. CAPITULO 2: PROCESOS DE INICIACION

12.1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL PARA LA
DISMINUCIÓN DE FUGAS DE DINERO EN AXA
ASSISTANCE**

ORGANIZACIÓN:

AXA ASSITANCE

FECHA:

OCTUBRE 2018

CLIENTE INTERNO DEL PROYECTO:

AREA DE OPERACIONES

PATROCINADOR:

**MICHAEL RODRIGUEZ
(GERENTE DE OPERACIONES)**

12.1.1. Propósito y justificación del proyecto

En el transcurso del año 2017, en AXA ASSISTANCE se realizó un análisis financiero donde se logró evidenciar fugas de dinero en la operación a nivel Colombia, iniciando un proyecto para disminuir el impacto de estas fugas de dinero, mediante la identificación, diseño e implementación de mecanismos de control. Actualmente se han identificado 7 fugas de dinero de las cuales se han logrado medir que su impacto en la rentabilidad asciende en promedio a 150 millones de pesos anuales. Para enero de 2018 la empresa se ve en la obligación de diseñar metodologías de control para la disminución de las fugas detectadas, por esta razón se propone un proyecto donde se diseñarán mecanismos de control para cada una de las fugas detectadas por la compañía.

12.1.2. Descripción del proyecto

Este proyecto busca disminuir el impacto de las fugas de dinero identificadas previamente, en el costo total anual de la operación mediante el diseño de mecanismos de control que permita disminuir la pérdida de dinero en un 60% al finalizar el año 2020.

Para el desarrollo del proyecto, primero se evaluarán las fugas individualmente, después se diseñarán propiamente los mecanismos que permitan controlarlas independientemente, seguido de la aplicación de pruebas de eficacia que permitan conocer la efectividad de los mecanismos. El proyecto finaliza con la consolidación de un documento en que se plasmará toda la información obtenida.

12.1.3. Objetivos del proyecto

12.1.3.1. General

Diseñar mecanismos de control para disminuir en un 60% el impacto de las fugas de dinero en el costo total anual de la operación de AXA ASSITANCE en Colombia al término del primer semestre de 2019.

12.1.3.2. Específicos

- i. Evaluar detalladamente cada una de las fugas para determinar su causa, valor individual, porcentaje en el valor total y lograr una priorización, durante el primer de ejecución.
- ii. Diseñar los mecanismos de control para cada una de las fugas, durante el segundo mes de ejecución.
- iii. Aplicar pruebas de eficacia a los mecanismos diseñados, con el fin de verificar la efectividad de estos o generar los cambios pertinentes, durante los dos meses siguientes al diseño.
- iv. Consolidar un documento que contenga toda la información recolectada a lo largo del proyecto más una guía de implementación de los mecanismos de control diseñados, lo cual se realizará durante el desarrollo de todo el proyecto.

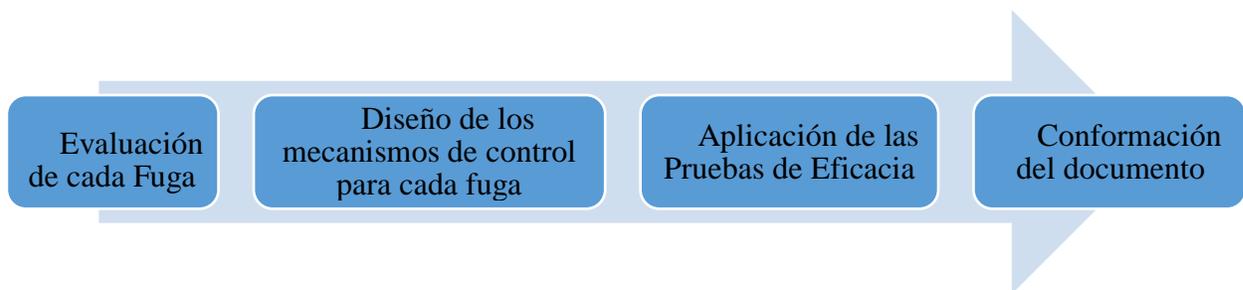
12.1.4. Requerimientos del proyecto

Tabla 5. *Registro de requisitos de los principales interesados*

INTERESADO	REQUERIMIENTO
Pedro Sierra (Ejecutivo Operaciones)	Reporte periódico de los avances del proyecto
Pedro Sierra (Ejecutivo Operaciones)	Guía de implementación de los mecanismos de control

INTERESADO	REQUERIMIENTO
Yuly Tique (Subdirectora Asistencia)	El documento generado por el proyecto debe ser de fácil consulta.
Michael Rodríguez (Gerente de Operaciones)	Los contratistas no deben conocer de la existencia del proyecto
Samuel Barrera (Director Financiera)	Reporte oficial de la disminución de la fuga por cada mecanismo
Yuly Tique (Subdirectora Asistencia)	El Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero debe presentarse bajo el template corporativo
Michael Rodríguez (Gerente de Operaciones)	Listado de personas autorizadas para hacer cambios en SIA
Natalia Jimenez (Legal)	Firma de formatos de confidencialidad de los miembros del equipo de proyecto

12.1.5. Ciclo de vida del proyecto



El proyecto contará con las siguientes fases:

- **FASE 1: Evaluación de Cada Fuga:** En esta fase se determina la fuente exacta de cada fuga, se determina su valor individual y su peso dentro el valor total y, de acuerdo a esto, se prioriza su atención.

- **FASE 2: Diseño de los Mecanismos de Control:** en esta fase se diseña un mecanismo de control para cada una de las fugas y se estima los costos que tendría la implementación de este.
- **FASE 3: Aplicación de Pruebas de Eficacia:** Esta fase comprende el diseño, aplicación y análisis de resultados de pruebas que determinen la efectividad de cada mecanismo a la hora de controlar su respectiva fuga.
- **FASE 4: Conformación Documento:** En esta última fase, se consolida toda la información que se ha recolectado a lo largo del proyecto en un documento que sirva de consulta para los colaboradores y que dicte el procedimiento para la implementación de los mecanismos de control diseñados.

12.1.6. Asignación del gerente de proyecto y nivel de autoridad

12.1.6.1. Gerente de proyecto

Nombre	Cargo	Departamento
Fabián Rueda	Coordinador de Cuentas Nacionales	Operaciones

12.1.6.2. Niveles de autoridad

Tabla 6. Niveles y áreas de autoridad del gerente del proyecto

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal (Staffing)	El gerente de proyecto tendrá la potestad de realizar entrevistas y decidir el personal idóneo para realizar el proyecto.
Gestión de presupuesto y de sus variaciones	El gerente de Proyecto estará a cargo del presupuesto aprobado por el Sponsor

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones técnicas	El gerente no podrá hacer cambios en la plataforma de la empresa sin autorización del Sponsor, además todo debe ir con los lineamientos de la política documental de la empresa.
Resolución de conflictos	El gerente deberá resolver cualquier conflicto con los interesados. Para diferencias que se puedan tener en Costos, el gerente sólo podrá acudir a la junta Directiva para resolver los inconvenientes presentados.
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	El gerente de Proyecto realizará escalamientos solo con la junta Directiva. El gerente de Proyecto no podrá prescindir de proveedores de la empresa sin un escalamiento previo al gerente de proveedores.

12.1.7. Lista de interesados (stakeholders)

Tabla 7. Listados de los principales interesados del proyecto.

NOMBRE	EMPRESA	CARGO	ROL	NIVEL DE INTERES	DIRECCION DE CONTACTO
Andrés Felipe Reyes	AXA ASSISTANCE	Director de Operaciones	Interesado	Alto	Cr 65 # 81-28 Parque Empresarial Enteririos
Michael Rodríguez	AXA ASSISTANCE	Gerente de Operaciones	Sponsor	Alto	Cr 65 # 81-28 Parque Empresarial Enteririos
Pedro Sierra	AXA ASSISTANCE	Ejecutivo de Operaciones	Interesado	Medio	Cr 65 # 81-28 Parque Empresarial Enteririos
Yuli Tique	AXA ASSISTANCE	Subdirectora de Asistencia	Interesado	Alto	Cr 65 # 81-28 Parque Empresarial Enteririos
Mauricio Reyes	AXA ASSISTANCE	Director de IT	Interesado	Medio	Cr 65 # 81-28 Parque Empresarial Enteririos
Fabián Rueda	AXA ASSISTANCE	Coord. Cuentas Nacionales	Director del Proyecto	Alto	Cr 65 # 81-28 Parque Empresarial Enteririos
Samuel Barrera	AXA ASSISTANCE	Gerente de Finanzas	Interesado	Alto	Cr 65 # 81-28 Parque Empresarial Enteririos
Natalia Jiménez	AXA ASSISTANCE	Legal	Interesado	Medio	Cr 65 # 81-28 Parque Empresarial Enteririos

12.1.8. Cronograma e hitos de proyecto

Tabla 8. Principales Hitos del proyecto y sus fechas planeadas

Hito	Fecha tope
Acta de constitución del proyecto firmada	3 de Noviembre de 2018
Cronograma del proyecto aprobado por el Sponsor	25 de Noviembre de 2018
Reunión con interesados para detalle de requerimientos finalizada	30 de Noviembre de 2018
Citas para seguimiento de procedimientos programadas	4 de Diciembre de 2018
Fase de planificación cerrada	8 de Diciembre de 2018
Fase de ejecución iniciada	28 de Enero de 2019
Evaluación de las fugas de dinero lista	15 de Febrero
Inicio de las pruebas de eficacia	25 de Marzo de 2019
Entrega del manual para revisión preliminar	1 de Mayo de 2019
Firma de acta de aceptación de entregables	13 de Mayo de 2019
Cierre del Proyecto	31 de Mayo de 2019

12.1.9. Presupuesto estimado

Tabla 9. *Presupuesto de alto nivel*

CONCEPTO	VALOR
Director del proyecto	\$30,000,000
Analistas del proyecto	\$48,000,000
Papelería	\$3,000,000
Total	\$81,000,000

12.1.10. Entregables

Tabla 10. Descripción del entregable mayor del proyecto

ENTREGABLE	Descripción	Área responsable Personas que recibe	Criterios de Aceptación del Entregable
DOCUMENTO (Manual de Tratamiento de Fugas)	El documento contiene el detalle de las fugas de dinero identificadas por la empresa con su respectivo diseño de mecanismo y guía de implementación	Operaciones Michael Rodríguez Sistemas Mauricio Reyes Área Financiera Samuel Barrera	El documento contará con la siguiente información: La descripción de las fugas debe detallar factores como: Causa de la fuga Cantidad de dinero desviado Área involucrada Frecuencia de la fuga La descripción de los controles debe detallar factores como: Resultado de la prueba piloto Funcionamiento del control Momento de aplicación del control Porcentaje de reducción de la fuga Contemplar todas las fugas identificadas por la empresa Guía de Implementación Cumplir con la plantilla empresarial

12.1.11. Restricciones

Tabla 11. Descripción de las principales restricciones del proyecto

Descripción de la Restricción	Tipo de Restricción
Que cada uno de los colaboradores de cada área que se vea involucrada en las fugas de dinero estén en la disposición de colaborar para que los controles sean efectivos, ya que estas personas se pueden sentir afectadas negativamente al creer que la culpa de esa fuga es de ellos.	Restricción Administrativas
Acceso a los libros financieros para tener una idea clara de cómo estas fugas están afectando a la rentabilidad de la empresa y si se pudieran detallar como costo.	Restricción Política

Descripción de la Restricción	Tipo de Restricción
Cambios en la plataforma (SIA) para restringir algunos accesos de funcionarios o cambios en su función.	Restricción tecnológica

12.1.12. Exclusiones

Tabla 12. Principales exclusiones del proyecto

ENTREGABLE	Detalles aspectos que el entregable no contempla
	El proyecto NO realizara los cambios tecnológicos necesarios para el funcionamiento de los mecanismos de control.
	El proyecto NO realiza capacitaciones.
DOCUMENTO (Manual de Tratamiento de Fugas)	El proyecto NO implementara los mecanismos de control diseñados.
	El proyecto NO incluirá sistemas de identificación de nuevas fugas.
	El proyecto NO contemplara la actualización de las nuevas fugas.
	El documento NO registrara mecanismos de control para para la detección de nuevas fugas

12.1.13. Riesgos iniciales de alto nivel

- Es posible que, debido a mal tratamiento interno de información, se obtengan datos erróneos a la hora de determinar los costos de las fugas, lo que puede ocasionar una mal priorización de estas, generando un impacto en la conformación del documento final.
- Debido a un error en la programación de los cambios al software solicitados por el proyecto, es probable que se afecten otras áreas de la operación, generando reprocesos que impactan el alcance del proyecto.

12.2. IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS

Tabla 13. Identificación de los principales interesados del proyecto y su plan de involucramiento

ID	NOMBRE	CARGO EN LA COMPAÑÍA	ROL EN EL PROYECTO*	NIVEL DE			PLAN DE INVOLUCRAMIENTO
				INTERES	INFLUENCIA	PODER	
1	Andrés Felipe Reyes	Director de Operaciones	Interesado	ALTO	ALTO	ALTO	Flexible.
2	Michael Rodríguez	Gerente de Operaciones	Sponsor	ALTO	ALTO	ALTO	Flexible. Tazas de café. 0 correos
3	Pedro Sierra	Ejecutivo de Operaciones	Interesado	MEDIO	MEDIO	MEDIO	Flexible.
4	Yuli Tique	Subdirectora de Asistencia	Interesado	ALTO	MEDIO	MEDIO	Flexible.
5	Mauricio Reyes	Director de IT	Interesado	MEDIO	BAJO	BAJO	Rígido. Todo por correo.
6	Samuel Barrera	Director Financiero	Interesado	ALTO	ALTO	ALTO	Flexible.
7	Natalia Jiménez	Director Jurídico	Interesado	BAJO	BAJO	BAJO	Rígido. Todo por correo.
8	Juan Cuesta	Gerente de Proveedores	Interesado	MEDIO	MEDIO	MEDIO	Flexible.
9	Martha Pinilla	Control Interno	Interesado	ALTO	MEDIO	MEDIO	Flexible.
10	Vanessa Méndez	Especialista en Work Forcé	Interesado	BAJO	MEDIO	ALTO	Flexible.
11	Nicolas Rico	Gerente de Planeación y control	Sponsor	ALTO	ALTO	ALTO	Flexible.
12	Yolanda Valverde	Analista de Leakage	Interesado	ALTO	ALTO	MEDIO	Flexible.

13. CAPITULO 3: PROCESOS DE PLANEACION

13.1. PLAN DE GESTION DEL ALCANCE

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE
DINERO EN LA OPERACIÓN DE AXA ASSISTANCE**

ORGANIZACIÓN: AXA ASSISTANCE

FECHA: OCTUBRE 2018

CLIENTE INTERNO DEL PROYECTO: AREA DE OPERACIONES

**PATROCINADOR: MICHAEL RODRIGUEZ
(GERENTE DE OPERACIONES)**

PLAN DE GESTION DEL ALCANCE

La empresa AXA ASSISTANCE ha identificado una serie de fugas de dinero derivadas de procesos que no se están ejecutando correctamente al interior de la compañía. El proyecto busca diseñar mecanismos de control para corregir estos procesos y evitar que se continúen desviando recursos.

El proyecto utilizará el siguiente plan de Gestión del Alcance para determinar cómo se llevará a cabo cada uno de los procesos requeridos. Estos procesos son:

13.1.1. Plan de gestión de los requisitos

Este proceso se encarga de la recolectar todas las necesidades y expectativas que tiene cada uno de los interesados del proyecto. Los principales interesados en el proyecto son:

Tabla 14. Interesados del proyecto respecto al alcance.

INTERESADOS	CARGO EN LA COMPAÑÍA
Andrés Felipe Reyes	Director de Operaciones
Michael Rodríguez	Gerente de Operaciones
Pedro Sierra	Ejecutivo de Operaciones
Yuli Tique	Subdirectora de Asistencia
Mauricio Reyes	Director de IT
Samuel Barrera	Director Financiero
Natalia Jiménez	Director Jurídico
Juan Cuesta	Gerente de Proveedores
Martha Pinilla	Control Interno

Las siguientes son las instrucciones recomendadas que se usarán para recopilar los principales requisitos del proyecto:

- i. Dado que los principales interesados del proyecto se encuentran en sedes diferentes de la compañía, lo cual dificulta la reunión de todos ellos en un mismo escenario, es necesario aplicar entrevistas a cada uno de ellos por separado. El objetivo de estas entrevistas será dar a conocer a mayor profundidad el proyecto, solicitar información sobre interesados que no han sido tenidos en cuenta hasta ahora y conocer las expectativas que tienen frente al proyecto y sus principales entregables. La información respecto a los requisitos de cada interesado debe quedar consignada en el acta de entrevista con interesados.

- ii. Basados en la información consignada en el acta de constitución del proyecto y en las recomendaciones de inclusión interesados específicos en el proyecto, dadas por los principales interesados, se registrará la matriz de interesados en el siguiente formato:

ID	NOMBRE	CARGO EN LA COMPAÑIA	ROL EN EL PROYECTO*	NIVEL DE			DIRECCION DE CONTACTO
				INTERES	INFLUENCIA	PODER	

Ilustración 2. Formato de identificación de nuevos interesados

* Sponsor, jefes funcionales, usuario del Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero, proveedores, posible causante de las fugas.

- iii. Después de identificar y clasificar todos los interesados, se aplicará la misma entrevista a los nuevos interesados, consignando la información en la misma acta usada con los interesados principales (acta de entrevista con interesados).

iv. Se revisará los activos de la empresa para visualizar los formatos que se han usado en proyectos anteriores. Para desarrollar este paso, es necesario recolectar información de la oficina de proyectos de la empresa, a cargo de Diego Huertas, respecto a proyectos anteriores que hayan generado algún tipo de documento y validar si el formato usado en esos documentos está alineado al template corporativo

■

v. Después de terminar la entrevista con los interesados, se analizará la información recolectada y se extraerán los requisitos solicitados por cada interesado, registrando la información en la siguiente Matriz de Trazabilidad de Requisitos:

Requisito	Solicitado por	Cargo en la Compañía	Clasificación *	Categoría **	Criterio de Aceptación	Responsable de la aceptación

Ilustración 3. Formato de matriz de trazabilidad de requisitos

*¿El requisito es del entregable (E) o de la gerencia de proyecto (G)?

** ¿Requisito funcional (F), operativo (O) o de diseño (D)? Si el requisito fue clasificado G, este espacio se debe llenar con

N/A (no aplica).

vi. **Monitoreo y Control de Requisitos:** se realizará seguimiento a los requisitos por medio de la Matriz de Trazabilidad de Requisitos, agregando columnas a la misma en las cuales se evidencie el estado del requisito (Aprobado, Cancelado, Terminado) y la prioridad del requisito (Alta, Media Baja). Asimismo, se alimentará esta matriz con nuevos requerimientos que se puedan crear, los cuales deberán ser evaluados por el equipo de gerencia de proyecto teniendo en cuenta que el proyecto debe finalizar el 31 de Mayo de 2019. El seguimiento a los requerimientos se realizará en intervalos de 15 días a partir de la ejecución del proyecto.

13.1.2. Definir el alcance

En este proceso se delimita el alcance del proyecto, por medio del establecimiento de las características de los entregables, la determinación de las exclusiones del proyecto, los supuestos y restricciones con los que se cuentan para el desarrollo de este. Para realizar este proceso se deben seguir los siguientes pasos:

- I. Basados en la información del Project Charter, más la recolectada en el proceso anterior, el equipo de gerencia del proyecto consolidará un documento corto que contenga la siguiente los siguientes puntos:
 - a. Descripción del alcance del proyecto: esto es los objetivos, general y específicos, adaptados a un párrafo que detalle lo que el proyecto va a hacer
 - b. Entregables del Proyecto: Esto es la descripción del Manual de Fugas de Dinero
 - c. Criterios de Aceptación: Se indican los relacionados en el Project Charter más los relacionados en la Matriz de Trazabilidad de Requisitos.
 - d. Exclusiones del Proyecto: Se dejan las mismas del Project Charter más otros identificados en la recopilación de requisitos (si se identificaron)
 - e. Supuestos y restricciones: Los mismos consignados en el Project Charter más otros identificados en la recopilación de requisitos (si se identificaron).
 - f. Firma de aprobación de los interesados.

- II. Después de consolidado el documento preliminar de la definición del alcance, se mostrará a cada uno de los interesados quienes aprobarán o solicitarán la ampliación del alcance.

Las solicitudes de ampliaciones al alcance deberán ser evaluadas desde el impacto a tiempo, teniendo en cuenta que el proyecto debe finalizar antes del 31 de Mayo de 2019, tal cual se pactó en el Acta de constitución del proyecto.

- III. Una vez negociados las solicitudes de ampliación del alcance (en caso de que hubiesen), todos los interesados deberán firmar el documento de definición del alcance, lo cual demostrará la aprobación de este.

13.1.3. Crear la WBS

En este proceso se toman los requisitos identificados en el proceso anterior, se convierten en entregables y se descomponen en partes más pequeñas, creando así la Estructura Desglosada de los Entregables, o WBS (por sus siglas en inglés Work Breakdown Structure). Para desarrollar este proceso se deben seguir los siguientes pasos:

- i. Teniendo en cuenta la información registrada en la Matriz de Trazabilidad de Requisitos, el equipo de dirección del proyecto llevará a cabo una reunión que tendrá como objetivo la consolidación de los requisitos en entregables y la conformación de una WBS preliminar. Esta primera versión de la WBS será creada en formato Power Point.
- ii. Una vez se tenga la versión preliminar de la WBS, se mostrará a cada uno de los principales interesados, quienes la aprobarán o darán sus recomendaciones. Las observaciones de los interesados serán tenidas en cuenta para la creación de la versión final de la WBS. Las

observaciones o aprobaciones de los interesados a la WBS preliminar deberán quedar consignadas en la respectiva acta de reunión.

- iii. Después de conocer las observaciones de todos los interesados a la WBS, el equipo de proyecto llevará a cabo una nueva reunión en la que se incluirán las recomendaciones de los interesados, se consolidará la versión final de la WBS y se creará el diccionario de los paquetes de trabajo, el cual debe detallar la información solicitada en el formato para el Diccionario de la WBS.

13.1.4. Validar el alcance

Para validar el alcance, después de terminado cada capítulo del Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero, el gerente del proyecto programará una reunión con el Sponsor y con los interesados responsables de la aceptación de los requisitos asociados a dicho entregable. El objetivo de esta reunión será encontrar la aprobación del entregable, o en su defecto las observaciones necesarias y pactar una nueva cita para la entrega oficial del entregable con las correcciones solicitadas.

13.2. PLAN DE GESTION DEL TIEMPO

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE
DINERO EN LA OPERACIÓN DE AXA ASSISTANCE**

ORGANIZACIÓN: AXA ASSITANCE

FECHA: NOVIEMBRE 2018

CLIENTE INTERNO DEL PROYECTO: AREA DE OPERACIONES

**PATROCINADOR: MICHAEL RODRIGUEZ
(GERENTE DE OPERACIONES)**

PLAN DE GESTION DEL TIEMPO

La empresa AXA ASSISTANCE ha identificado una serie de fugas de dinero derivadas de procesos que no se están ejecutando correctamente al interior de la compañía. El proyecto busca diseñar mecanismos de control para corregir estos procesos y evitar que se continúen desviando recursos.

El proyecto utilizará el siguiente plan de Gestión para establecer los lineamientos básicos para la definición, secuenciación y estimación de las actividades, para poder desarrollar el cronograma y lograr controlarlo.

13.2.1. Programación del cronograma

La programación del cronograma se llevará a cabo en MS Project, partiendo de los paquetes de trabajo establecidos previamente en la EDT. Antes de iniciar con la definición de las actividades y la asignación de los recursos, es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

13.2.2. Establecimiento de los calendarios de trabajo

Para el establecimiento de los calendarios se debe tener en cuenta el horario de trabajo tanto del proyecto, como de cada uno de los recursos. Dado que los analistas del proyecto solo pueden trabajar en el proyecto en las noches, estos recursos se deben programar para que las actividades a realizar estén alineadas a este calendario (salvo algunas excepciones). Por otro lado, el gerente del proyecto tendrá algunas responsabilidades que incluyen la interacción con los interesados del proyecto, por lo cual su calendario en específico será programado en modo estándar.

13.2.3. Metodología

Para la programación del cronograma, el equipo de proyecto realizará los procedimientos necesarios de manera simultánea, es decir, que el secuenciamiento de las actividades, la estimación de la duración de estas y la asignación de recursos se realizará al mismo tiempo por actividad. De esta manera es posible reducir la aparición de conflictos de programación por sobreasignación de recursos o restricciones por calendarios.

Los siguientes son los procedimientos necesarios para la construcción del cronograma del proyecto:

13.2.4. Definición de las actividades

Este es el proceso por medio del cual se toman los paquetes de trabajo, establecidos previamente en la EDT y se desglosan en todas las actividades necesarias para su ejecución. Para llevar a cabo este proceso se usará el conocimiento del gerente del proyecto de los procedimientos internos de la empresa y su relacionamiento con los colaboradores de la misma, para determinar de manera más acertada las actividades requeridas para el cumplimiento de los entregables.

13.2.5. Secuenciación de las actividades

Después de tener claridad sobre el listado de actividades necesario para el cumplimiento de cada entregable, se creará un orden lógico para la ejecución de estas, el cual permita conocer la relación y requerimientos de las actividades y lograr la optimización del trabajo de equipo de proyecto.

13.2.6. Estimación de la duración de las actividades

Este es el proceso de estimar la cantidad de periodos de trabajo necesarios para terminación de las actividades. Para este proceso nuevamente se contará con el juicio del gerente del proyecto para la estimación de la duración de las actividades.

13.2.7. Nivel de exactitud de las estimaciones

Basado en la experiencia del gerente del proyecto las duraciones estimadas tendrán un nivel de precisión media con rango de variación de -15%; +25%.

13.2.8. Unidades de las estimaciones

Para la estimación de las duraciones de las actividades, se usará como unidad de medida HORA de trabajo por recurso. Esta manera es posible calcular con mayor precisión la duración de las actividades y por tanto del proyecto en total.

13.2.9. Indicadores de gestión

Para el control y seguimiento del cronograma se adoptarán los indicadores de la Gestión del Valor Ganado (EVM), los cuales se describen en la siguiente tabla:

Variables de Referencia	Variaciones del Proyecto	Indicadores de Rendimiento (KPIs)	Proyecciones del Proyecto
Budget At Completion (BAC)	Schedule Variance (SV) Costo de la Variación en	Schedule Performance Index (SPI)	Estimated to Completion (ETC) Costo del Trabajo pendiente por terminar

Costo del Presupuesto aprobado para el proyecto	Cronograma del proyecto $SV = EV - PV$	Indicador de rendimiento del Cronograma (representa productividad del equipo) $SPI = EV/PV$	$ETC = (BAC - EV)/CPI$
Fecha de Corte del proyecto (FC)	Cost Variance (CV) Costo de la variación de costos del proyecto $CV = EV - AC$	Cost Performance Index (CPI) Indicador de rendimiento de los Costos del proyecto (representa la productividad de la inversión) $CPI = EV/AC$	Estimated At Completion (EAC) Costo total proyectado del proyecto una vez termine $EAC = ((BAC - EV)/CPI) + AC$
Planinig Value (PV) Costo del Trabajo Planeado (COMPONENTE #1)			Variance At Completion (VAC) Variación total proyectada de costo a la finalización $VAC = (BAC - EAC)$
Earning Value (EV) Costo del Trabajo Ejecutado			
Actual Cost (AC) Costo del Gasto real incurrido por el Trabajo Ejecutado			

Ilustración 4. Indicadores de rendimiento (KPIs) de Valor ganado

13.2.10. Control del cronograma

Método de la Ruta Crítica: Para controlar el cronograma se evaluará el cumplimiento de las actividades programadas y su afectación a la ruta crítica del proyecto, para poder evidenciar cada uno de los avances y/o atrasos que se están presentando y si afectan de alguna manera la entrega

final del proyecto para lo cual se utilizara el cronograma establecido mediante el programa Microsoft Project. Este control estará en cabeza del Gerente del Proyecto, sin embargo, cada uno de los analistas deberá llevar su propio control respecto a las actividades asignadas.

Método de Valor Ganado: Se utilizará el método del valor ganado con la fórmula de la variación del cronograma $SV = EV - PV$, para determinar la medida en la que el proyecto está atrasado o adelantado. Esta actividad estará a cargo del Gerente del Proyecto. Este seguimiento se realizará cada 15 días después de iniciada la ejecución

13.2.11. Control de cambio de cronograma

Los controles de cambios serán recibidos por Tito Bejarano, evaluados en un principio por el equipo de proyecto para determinar su impacto en alcance, costo y cronograma. Si los impactos no son altos, o no desvían en mayo medida estos factores, será aprobado por el mismo equipo de proyecto, en caso contrario será elevado a comité de control de cambio en el cual será nuevamente evaluado y bajo firma directa del sponsor, será aceptado o denegado.

AA ASSISTANCE	FORMATO DE SOLICITUD DE CAMBIOS EN PROYECTOS
IDENTIFICACION DEL CAMBIO	
NOMBRE DEL PROYECTO	
DESCRIPCION Y JUSTIFICACION DEL CAMBIO	
IMPACTOS DEL CAMBIO	
ALCANCE/CALIDAD	AUMENTA <input type="text"/> DIMINUYE <input type="text"/> SE MODIFICA <input type="text"/> NO HAY IMPACTO <input type="text"/>
DESCRIPCION	
COSTO	AUMENTA <input type="text"/> DIMINUYE <input type="text"/> VALOR DEL CAMBIO <input type="text"/> NO HAY IMPACTO <input type="text"/>
DESCRIPCION	
TIEMPO	AUMENTA <input type="text"/> DIMINUYE <input type="text"/> DURACION (DÍAS) <input type="text"/> NO HAY IMPACTO <input type="text"/>
DESCRIPCION	
APROBACIONES	
SOLICITANTE _____ CARGO: _____ NOMBRE: _____ FECHA: _____ VoBO: _____ CARGO: _____ NOMBRE: _____ FECHA: _____	APROBADOR: _____ CARGO: _____ NOMBRE: _____ FECHA: _____

Ilustración 5. Formato de control de cambios

13.3. PLAN DE GESTION DE LOS COSTOS

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE
DINERO EN LA OPERACIÓN DE AXA ASSISTANCE**

ORGANIZACIÓN: AXA ASSITANCE

FECHA: NOVIEMBRE 2018

CLIENTE INTERNO DEL PROYECTO: AREA DE OPERACIONES

**PATROCINADOR: MICHAEL RODRIGUEZ
(GERENTE DE OPERACIONES)**

PLAN DE GESTION DE LOS COSTOS

La empresa AXA ASSISTANCE ha identificado una serie de fugas de dinero derivadas de procesos que no se están ejecutando correctamente al interior de la compañía. El proyecto busca diseñar mecanismos de control para corregir estos procesos y evitar que se continúen desviando recursos.

El proyecto utilizará el siguiente plan de Gestión como guía para estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto. Para esto tendrán en cuenta los siguientes aspectos relacionados:

13.3.1. lista de rubros de costos

Del siguiente listado de rubro se deben seleccionar los que aplicarán en el proyecto, marcando en la columna “¿APLICA?” una **S** frente a los rubros que SI aplican para el proyecto y **N** a los rubros que no aplican para el proyecto.

RUBROS	TIPO	¿APLICA?
1. Personal (interno y externo) y/o Mano de Obra	Directo	
2. Personal temporal	Directo	
3. Transporte Terrestre (Personal y Logística de Equipos y/o Material)	Directo	
4. Transporte Aéreo (Personal y Logística de Equipos y/o Material)	Directo	
5. Maquinaria (Pesada /Liviana)	Directo	
6. Materiales e Insumos para el desarrollo del proyecto	Directo	
7. Licencias Software	Directo	
8. Hardware	Directo	
9. Infraestructura de Comunicación (Telefonía e Internet)	Directo	
10. Hotelería	Directo	
11. Alimentación y/o Dietas	Directo	
12. Viáticos	Directo	
13. Respuestas a Riesgos	Directo	
14. Arriendos y/o Alquiler de equipos, Maquinas etc.	Directo	
15. Gasolina y/o Gas	Directo	
16. Peajes	Directo	
17. Gastos de Importación	Directo	
18. Gastos de Exportación	Directo	
19. Gastos Notariales / Certificaciones / Tramites	Directo	
20. Taxis / Autobuses	Directo	
21. Servicios de Alquiler de equipos / Herramientas	Directo	
22. Parqueaderos	Directo	
23. Seguridad, Vigilancia	Directo	

24. Aranceles, Timbres e Impuestos	Directo	
RUBROS	TIPO	¿APLICA?
25. Servicios Administrativos	Indirecto	
26. Sueldos y prestaciones de Personal interno	Directo	
27. Sueldos y prestaciones del Gerente del proyecto	Directo	
28. Arrendamiento de Locaciones	Directo	
29. Costos Financieros del Proyecto	Directo	
30. Publicidad y Mercadeo	Directo	
31. Equipamiento, Amueblamiento y/o Decoración	Directo	
32. Inscripciones / Afiliaciones	Directo	
33. Eventos académicos / Formaciones	Directo	
34. Servicios técnicos de Mantenimiento	Directo	
35. Salidas de campo	Directo	
36. Bibliografía y/o Investigaciones o casos	Directo	
37. Impresoras / Fotocopiadoras	Directo	
38. Publicaciones y Patentes	Directo	
39. Servicios generales	Indirecto	
40. Seguridad de las oficinas	Indirecto	
41. Deducibles de Pólizas	Directo	
42. Avisos de prensa - sensibilización	Directo	
43. Reserva de Gestión (Imprevistos, Inconvenientes, Inconsistencias)	Directo	
44. Impuestos / Deduciones	Directo	
45. Dotación / Uniformes	Directo	
46. Gestión de interesados o de partes interesadas para el proyecto	Directo	
47. Licencias y tramites ambientales	Directo	
48. Terrenos / Servidumbres	Directo	
49. Clubes y afiliaciones de la Empresa ejecutora	Indirecto	
50. Mantenimiento y Soporte a los elementos del Proyecto	Directo	
51. Trabajo con Comunidades	Directo	
52. Recursos aportados por la cooperación nacional/internacional	Directo	
53. Costos por Empalme o Estabilización en Operación	Directo	
54. Proveedores, Asesores y Consultores	Directo	
55. Estudios de Factibilidad para el proyecto	Directo	
56. Investigaciones y Patentes	Directo	
57. Utilería para el proyecto	Directo	
58. Visas de Trabajo	Directo	
59. Arriendos y gastos de oficina del ejecutor	Indirecto	
60. Servicios Públicos de las oficinas del ejecutor	Indirecto	
61. Incentivos para el Equipo	Directo	
62. Actividades de Integración / Relacionamiento Intercultural	Directo	
63. Celebraciones de la Empresa ejecutora	Indirecto	
64. Parqueaderos para los empleados de la empresa ejecutora	Indirecto	

Ilustración 6. Listado de rubros a tener en cuenta para clasificación de costos

13.3.2. Nivel de precisión o exactitud de los costos.

Los niveles de exactitud definen los rangos de precisión de los estimados de costos. Para la definición de la exactitud en los costos del proyecto se usará los siguientes niveles según teniendo en cuenta la madurez del proyecto en cuanto a grado de planeación e información recolectada

Tabla 15. Nivel de exactitud de los costos estimados

Nivel de Exactitud para los Estimados	Nivel de precisión	Rango de Variación de los costos
Order of Magnitud (no hay planeación aun)	BAJA Se recomienda en etapas muy iniciales del proyecto.	(- 25%, +75%)
Budget (hay planeación, aunque inmadura)	MEDIA Se recomienda en etapas donde ya se ha usado planeación, aunque falten contemplar algunas cosas	(-15%, +25%)
Definitive (se completa la planeación)	ALTA Se recomienda en etapas donde ya se ha usado planeación a un nivel muy detallado	(-5%, +10%)

13.3.3. Relación de recursos y tarifas por recurso.

Una vez seleccionados los rubros que aplican al proyecto y el nivel de precisión con el que se estimaron las tarifas de estos, se procederá a registrar la información en la siguiente tabla:

Tipo de Recurso	Descripción del Recurso	Unidad del Recurso	Moneda	Tarifa Unitaria	Fuente de Adquisición	Nivel de precisión de la estimación

Ilustración 7. Formato de relación de recursos.

Para registrar esta información se considerarán las siguientes aclaraciones:

Tipo de Recurso

Se refiere al tipo de Recurso que se asigna al proyecto, por ejemplo:

- Recurso Humano (RH)

- Maquinaria (MQ)
- Equipo (EQ)
- Herramienta (HT)
- Insumo (IN)
- Materiales (MT)

Descripción del Recurso

Se describirá el recurso detallando especificaciones técnicas, funcionales o de experiencia (cualquiera que aplique) u otra característica que sea importante tener en cuenta a la hora de adquirir el recurso.

Unidad del Recurso

Se refiere a la unidad de medida en que se tarifa el recurso, por ejemplo metros, resma, kilos, litros u hora o cualquier otra unidad en la que se pueda adquirir los recursos.

Moneda

Se refiere a la unidad monetaria en que se adquiere el recurso

Tarifa Unitaria

Se refiere al costo de la Tarifa o precio del recurso por cada unidad de las definidas en la columna “Unidad del Recurso”.

Fuente de Adquisición

Se refiere a la procedencia del recurso en caso de que se debe obtener de un proveedor en específico, en cuyo caso se deberá relacionar el nombre del proveedor e información de contacto.

En caso contrario se deja No Aplica.

13.3.4. Compromisos de pagos a terceros

En caso de que en la negociación de alguno de los recursos se acuerden desembolsos o anticipos con el Proveedor, estas condiciones se especificarán claramente teniendo en cuenta la política que maneja la organización o de acuerdo con su recomendación. Esta información se registrará en la siguiente tabla:

Anticipo #	% del valor total	Valor	Condición	Valor Acumulado	Fecha estimada de pago

Ilustración 8. Formato de seguimiento a pago a terceros

13.3.5. Programación de egresos.

En la siguiente tabla se irán registrando los desembolsos que la empresa hace al proyecto:

#	Concepto del Desembolso	Fecha	Responsable	Valor	Acumulado
				\$	\$
				\$	\$

Ilustración 9. Formato de programación de desembolsos

13.3.6. Nivel de aproximación y decimales

En este proyecto todas las cifras referentes a los costos del mismo se expresarán en miles usando el símbolo **m** (minúscula) hasta llegar a 999, a partir de donde se empezarán a expresar en Millones usando el símbolo **M** (Mayúscula).

Para las cifras que se expresen en miles no se permitirá el uso de un decimal y se debe aproximar al entero superior más cercano. Por ejemplo: 367,1m se aproximará a 368m.

Para las cifras que se expresan en millones, se permitirá solo el uso de dos decimales y el tercero se aproximara el segundo superior más cercano. Por ejemplo: 2,321M se aproximará a 2,33.

13.3.7. Reserva de contingencia

La reserva de contingencia es la sumatoria de los riesgos residuales después de aplicar los planes de respuesta (mitigación, Transferencia, Aceptación o Eliminación) a los riesgos identificados. Su cálculo se genera de la siguiente manera:

$$\text{\$ Reserva de Contingencia (por riesgo)} = \text{Costo de Impacto (\$)} * \text{Probabilidad Residual}$$

El costo de Contingencia aplica para cada riesgo al que se le aplica una respuesta, queda la probabilidad o deducible, este rubro es una provisión para hacer reclamaciones cuando se dan los siniestros. Conformar el componente # 2 del presupuesto (los demás componentes se describen mejor en el numeral 9 del presente plan de gestión).

13.3.8. Reserva de gestión

Estos costos se usan para cubrir la materialización de cualquier riesgo que no fue identificado en la planeación del proyecto y que por lo tanto no fue posible aplicar plan de respuesta. Estos riesgos desconocidos se conocen como:

Imprevistos: Hechos fortuitos sin involucramiento o responsabilidad del personal del proyecto

Inconvenientes: Hechos fortuitos con involucramiento o responsabilidad del personal del proyecto.

Inconsistencias de planeación: Riesgos que se pudieron prever en la planificación del proyecto.

Para el cálculo de la reserva de gestión, se negociará con el Sponsor un porcentaje sobre el costo del proyecto (componente # 1 del presupuesto). Es decir que se calcula de la siguiente manera:

Reserva de Gestión = Costo del proyecto (componente #1 del presupuesto) * % (Negociado con el Sponsor)

La reserva de gestión conforma el componente # 3 del presupuesto.

13.3.9. Presupuesto del proyecto

El presupuesto del proyecto se compone de tres componentes, lo cuales se describen a continuación:

- **COMPONENTE # 1: COSTOS DEL PROYECTO**

Comprende los costos directos e indirectos, fijos y variables del proyecto. Este dinero es el que se debe gastar en la planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre del proyecto. Este

componente incluye también el costo de las actividades necesarias para la aplicación de los planes de respuesta a riesgos identificados (no es igual a los riesgos residuales)

- **COMPONENTE # 2: COSTO DE LA RESERVA DE CONTINGENCIA**

Este componente se describió más detalladamente en el numeral 7 de este plan de gestión.

Comprende los costos de los riesgos residuales.

- **COMPONENTE # 3: COSTO DE LA RESERVA DE GESTION**

Este componente se describió más detalladamente en el numeral 8 de este plan de gestión.

Comprende el porcentaje sobre el componente 1 negociado con el Sponsor.

De esta manera, el presupuesto total del proyecto será la sumatoria del costo de los tres componentes, así:

PRESUPUESTO TOTAL= Costos del Proyecto + Reserva de Contingencia + Reserva de Gestión

COMPONENTE #1 + COMPONENTE #2 + COMPONENTE #3

Para la representación del presupuesto del proyecto se metodología de la **CURVA “S”**, la cual se graficará en un plano cartesiano cuyo eje “X” será el tiempo (en semanas) y el eje “Y” será el costo (en miles) planeados del proyecto. Frente a estos ejes se graficará una curva que representará el componente #1 del presupuesto, es decir los costos planeados del proyecto. En el mismo plano se graficará otra curva denominada **Línea Base del Costo**, que representa la suma de los

componentes 1 y 2 del presupuesto. Para la representación del componente # 3 del presupuesto, se graficará una barra en lo alto del plano que indique el costo total de la reserva de gestión del proyecto.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo debe verse la gráfica del presupuesto del proyecto

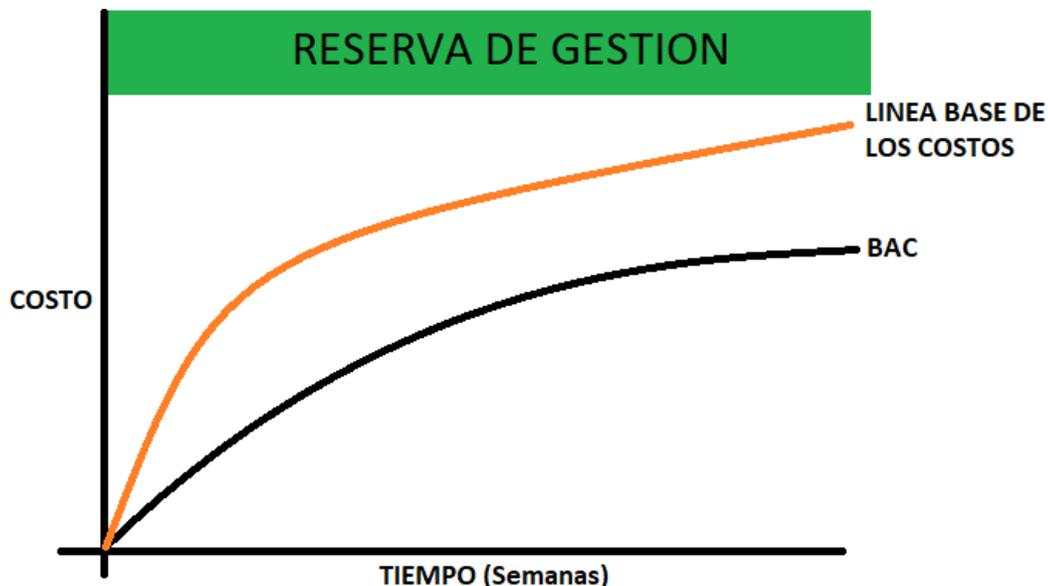


Ilustración 10. Modelo de grafica de curva "S"

13.3.10. Indicadores de gestión

Para el control y seguimiento de los costos se adoptarán los indicadores de la Gestión del Valor

Ganado (EVM), los cuales se describen en la siguiente tabla:

Variables de Referencia	Variaciones del Proyecto	Indicadores de Rendimiento (KPIs)	Proyecciones del Proyecto
<p>Budget At Completion (BAC)</p> <p>Costo del Presupuesto aprobado para el proyecto</p>	<p>Schedule Variance (SV)</p> <p>Costo de la Variación en Cronograma del proyecto</p> <p>$SV = EV - PV$</p>	<p>Schedule Performance Index (SPI)</p> <p>Indicador de rendimiento del Cronograma (representa productividad del equipo)</p> <p>$SPI = EV/PV$</p>	<p>Estimated to Completion (ETC)</p> <p>Costo del Trabajo pendiente por terminar</p> <p>$ETC = (BAC - EV)/CPI$</p>
<p>Fecha de Corte del proyecto (FC)</p>	<p>Cost Variance (CV)</p>	<p>Cost Performance Index (CPI)</p>	<p>Estimated At Completion (EAC)</p>

	Costo de la variación de costos del proyecto $CV = EV - AC$	Indicador de rendimiento de los Costos del proyecto (representa la productividad de la inversión) $CPI = EV/AC$	Costo total proyectado del proyecto una vez termine $EAC = ((BAC - EV) / CPI) + AC$
Planinig Value (PV) Costo del Trabajo Planeado (COMPONENTE #1)			Variance At Completion (VAC) Variación total proyectada de costo a la finalización $VAC = (BAC - EAC)$
Earning Value (EV) Costo del Trabajo Ejecutado			
Actual Cost (AC) Costo del Gasto real incurrido por el Trabajo Ejecutado			

Ilustración 11. Indicadores de rendimiento (KPIs) de Valor Ganado

El análisis de los indicadores de VALOR GANADO se realizará cada 15 días después de iniciada la ejecución.

13.3.11. Control de cambio de costos

Los controles de cambios serán recibidos por Tito Bejarano, evaluados en un principio por el equipo de proyecto para determinar su impacto en alcance, costo y cronograma. Si los impactos no son altos, o no desvían en mayo medida estos factores, será aprobado por el mismo equipo de proyecto, en caso contrario será elevado a comité de control de cambio en el cual será nuevamente evaluado y bajo firma directa del sponsor, será aceptado o denegado.

13.4. PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE
DINERO EN LA OPERACIÓN DE AXA ASSISTANCE**

ORGANIZACIÓN:

AXA ASSISTANCE

FECHA:

NOVIEMBRE 2018

CLIENTE INTERNO DEL PROYECTO: AREA DE OPERACIONES

PATROCINADOR:

MICHAEL RODRIGUEZ
(GERENTE DE OPERACIONES)

PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD

La empresa AXA ASSISTANCE ha identificado una serie de fugas de dinero derivadas de procesos que no se están ejecutando correctamente al interior de la compañía. El proyecto busca diseñar mecanismos de control para corregir estos procesos y evitar que se continúen desviando recursos.

El proyecto utilizará el siguiente plan de Gestión de la Calidad para determinar cómo gestionará y controlará el cumplimiento de los requisitos de calidad expresados por los interesados del proyecto. Los requisitos se toman de la identificación realizada en la definición del alcance:

Los requisitos de calidad previamente identificados son:

Tabla 16. Requisitos de calidad por interesado

INTERESADO	REQUISITO
Pedro Sierra (Ejecutivo Operaciones)	Reporte periódico de los avances del proyecto
Pedro Sierra (Ejecutivo Operaciones)	Guía de implementación de los mecanismos de control
Yuly Tique (Subdirectora Asistencia)	El documento generado por el proyecto debe ser de fácil consulta.
Michael Rodríguez (Gerente de Operaciones)	Los contratistas no deben conocer de la existencia del proyecto
Yuly Tique (Subdirectora Asistencia)	El Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero debe presentarse bajo el template corporativo
Natalia Jimenez (Legal)	Firma de formatos de confidencialidad de los miembros del equipo de proyecto

13.4.1. Política de calidad de AXA ASSISTANCE

“Ser la compañía de asistencia referencia en el mercado, prestando un servicio de óptima calidad a nuestras empresas clientes y usuarios finales, respaldándolos en un sistema de gestión de la calidad eficaz, buscando el mejoramiento continuo de los procesos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, apoyándonos en un equipo humano competente, una infraestructura tecnológica funcional y proveedores confiables”. (AXA ASSISTANCE – 2012)

Objetivos de Calidad de AXA ASSISTANCE

- *Elevar el nivel de satisfacción de clientes*
- *Mantener el nivel de competencia del personal*
- *Evitar fallas tecnológicas para garantizar la continuidad del servicio*
- *Lograr la consecución de nuevos clientes y dar mantenimiento a los actuales*
- *Garantizar la calidad en la prestación de los servicios*
- *Mantener el sistema de calidad funcionando eficazmente*
- ***Lograr el mejoramiento continuo de los procesos***

El proyecto busca contribuir principalmente con el cumplimiento del último objetivo de calidad de la empresa, el cual se refiere al Mejoramiento continuo de los proceso.

Para esto el Manual de Tratamiento de Fugas deberá cumplir con todos los requerimientos de calidad solicitados por los interesados, logrando así que este se convierta en una herramienta útil para la implementación de los mecanismos de control diseñados.

13.4.2. Requisitos de calidad

A continuación, se establecen los pasos para dar cumplimiento a cada uno de los requisitos de calidad:

Requisito 1: Reporte periódico de los avances del proyecto

Descripción

Este requisito fue originado por Pedro Sierra, Ejecutivo de Operaciones, y solicita entrevistas entre el Gerente del proyecto y el Sponsor, para presentar los avances en la consolidación del documento.

Objetivo de Calidad

Mantener informado al Sponsor de los avances en la consolidación del Manual para el Tratamiento de las Fugas de Dinero

Cumplimiento del Objetivo

Para dar cumplimiento a este objetivo se deberá dar entrevistas quincenalmente con el Sponsor para mostrar los avances en la consolidación del manual de tratamiento de fugas de dinero. La métrica de este objetivo será # de actas de entrevistas de avance/# de entrevistas planeadas*100.

Requisito 2: Guía de Implementación

Descripción

Este requisito fue originado por Pedro Sierra, Ejecutivo de Operaciones, y solicita que, al Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero, generado por el proyecto se le incluya una Guía de Implementación de los mecanismos de control diseñados.

Objetivo de Calidad

Incluir en el Manual de Tratamiento de Fugas la Guía de implementación de los mecanismos de control.

Cumplimiento del Objetivo

Para dar cumplimiento a este objetivo se incluirá un capítulo al Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero que contenga la Guía de Implementación de los mecanismos de control diseñados por el proyecto. Esta guía contendrá, entre otra información, los costos aproximados de la implementación de los mecanismos de control, el momento adecuado para la puesta en marcha de los mecanismos de control y los posibles cambios organizacionales que requiere cada uno de ellos.

Requisito 3: El documento generado por el proyecto debe ser de fácil consulta.

Descripción

Este requisito fue originado por Yuli Tique, Subdirectora Asistencia, y solicita que el Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero, sea de fácil acceso para toda los colaboradores de la empresa.

Objetivo de Calidad

Hacer que el Manual de Fugas de Dinero se accesible para todos los empleados de la empresa.

Cumplimiento del Objetivo

Para dar cumplimiento a este objetivo, después que el documento sea aprobado por el Sponsor y por cada uno de los jefes funcionales, se entregará a los responsables de comunicaciones de la organización para su adecuada publicación en un sitio web que sea conocido por todos los empleados de la empresa. Además de estar publicado, el documento también será de fácil consulta al interior de este, pues cada título tendrá hipervínculos a la tabla de contenido, lo cual lo hará de fácil navegación.

Requisito 4: Documento bajo Template Corporativo.

Descripción

Este requisito fue originado por Yuli Tique, Subdirectora Asistencia, y solicita que el Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero, esté alineado al template corporativo.

Objetivo de Calidad

Adaptar el Manual para el tratamiento de fugas de Dinero al template Corporativo

Cumplimiento del Objetivo

Para dar cumplimiento a este objetivo, se solicitará el formato autorizado para generar documentos en la compañía, además se verificará los activos de la empresa para validar los

formatos con los que se han generado documentos anteriores. El formato usado deberá ser avalado por el departamento de comunicaciones de la empresa.

13.4.3. Seguimiento al cumplimiento de los requisitos de calidad

Mensualmente, en la reunión del equipo de proyecto, se hará seguimiento al cumplimiento de los requisitos de calidad.

13.5. PLAN DE GESTION DE LOS RECURSOS

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE
DINERO EN LA OPERACIÓN DE AXA ASSISTANCE**

ORGANIZACIÓN: AXA ASSITANCE

FECHA: NOVIEMBRE 2018

CLIENTE INTERNO DEL PROYECTO: AREA DE OPERACIONES

**PATROCINADOR: MICHAEL RODRIGUEZ
(GERENTE DE OPERACIONES)**

PLAN DE GESTION DE LOS RECURSOS

La empresa AXA ASSISTANCE ha identificado una serie de fugas de dinero derivadas de procesos que no se están ejecutando correctamente al interior de la compañía. El proyecto busca diseñar mecanismos de control para corregir estos procesos y evitar que se continúen desviando recursos.

El proyecto utilizará el siguiente plan de Gestión de los Recursos para determinar cómo se llevará a cabo cada uno de los procesos requeridos. Estos procesos son:

13.6. Estimar los recursos del proyecto

Los recursos se dividirán en 2 tipos, los recursos Humanos y los recursos Físicos. Los Recursos humanos hacen referencia a todas las personas que hacen parte del equipo o que de alguna manera influyen en el proyecto y los físicos son todos aquellos elementos o herramientas que se utilizaran en el proyecto como elementos de papelería, equipos de cómputo, escritorios, etc.

Para este proceso, basado en la lista de actividades del proyecto, el gerente del proyecto estimara los recursos tales como personal, equipos, materiales y elementos de trabajo necesarios para el cumplimiento de las actividades programadas.

Una vez se cuente con el personal de apoyo al proyecto, se realizará una reunión con el fin de hacer una estimación de recursos más completa.

Para la estimación de los recursos de usará la siguiente matriz:

Tipo de Recurso:	Descripción del Recurso	Cantidad del Recurso	Disponibilidad diaria del Recurso	Tarifa total de Adquisición del Recurso	Importancia	Observaciones

Ilustración 12. Formato de estimación de recursos.

13.6.1. Adquirir equipo para el proyecto

Para la contratación del personal, se redactará un contrato de prestación de servicios, el cual debe ser aprobado por el área legal de AXA ASSISTANCE antes de la firma por las partes.

En la siguiente tabla se registrará el rol y las responsabilidades de las personas que se contraten para el proyecto:

Rol	Responsabilidad

Ilustración 13. Formato de identificación de roles y responsabilidades

Para la adquisición de los equipos y elementos de trabajo, se alquilarán los necesarios y se contabilizará por hora de uso en el proyecto.

Respecto a los materiales de trabajo, se realizará una compra inicial de todos los materiales estimados para el cumplimiento del proyecto. Mensualmente se hará una revisión de los materiales para analizar la posibilidad de hacer una compra adicional.

13.6.2. Desarrollo del equipo del proyecto

Para el desarrollo de este proceso, se usarán las siguientes herramientas:

Equipos Virtuales

Se utilizarán equipos virtuales en el caso de que alguno de los miembros del equipo no pueda estar en el sitio de desarrollo del proyecto o requiera trasladarse a algún lugar para realizar alguna actividad.

Tecnología de la comunicación

Se utilizará la tecnología para mejorar la comunicación entre los miembros del equipo tales como el manejo de la información mediante Google Drive, video conferencias o conferencias de audio, así como correo electrónico y chat de WhatsApp.

Habilidades Interpersonales y de Equipo: Para esta herramienta se utiliza la Gestión de conflictos, la Influencia, la Motivación, la Negociación. El Desarrollo del espíritu de equipo.

Capacitación

Durante el desarrollo del proyecto se realizarán las capacitaciones necesarias para los miembros del equipo con el fin de mejorar su desempeño y ampliar su conocimiento.

13.6.3. Control de los recursos

Medición al rendimiento al equipo del proyecto.

El rendimiento del equipo del proyecto se medirá de acuerdo con el cumplimiento de cronograma y costo del proyecto, teniendo en cuenta los controles de cambio que se puedan presentar.

Actividades de desarrollo de equipo para integrarlos.

Almuerzos los sábados (dentro de las posibilidades de cada integrante), serán las actividades de integración principales que se realizarán a lo largo del proyecto.

Proceso de Control de Cambios para la gestión de los Recursos del proyecto.

Los controles de cambios serán recibidos por Tito Bejarano, evaluados en un principio por el equipo de proyecto para determinar su impacto en alcance, costo y cronograma. Si los impactos no son altos, o no desvían en mayo medida estos factores, será aprobado por el mismo equipo de proyecto, en caso contrario será elevado a comité de control de cambio en el cual será nuevamente evaluado y bajo firma directa del sponsor, será aceptado o denegado.

13.7. PLAN DE GESTION DE LAS COMUNICACIONES

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE
DINERO EN LA OPERACIÓN DE AXA ASSISTANCE**

ORGANIZACIÓN: AXA ASSISTANCE

FECHA: NOVIEMBRE 2018

CLIENTE INTERNO DEL PROYECTO: AREA DE OPERACIONES

**PATROCINADOR: MICHAEL RODRIGUEZ
(GERENTE DE OPERACIONES)**

PLAN DE GESTION DE LAS COMUNICACIONES

La empresa AXA ASSISTANCE ha identificado una serie de fugas de dinero derivadas de procesos que no se están ejecutando correctamente al interior de la compañía. El proyecto busca diseñar mecanismos de control para corregir estos procesos y evitar que se continúen desviando recursos.

El proyecto utilizará el siguiente plan de Gestión de las Comunicaciones para determinar los procedimientos para dar el manejo adecuado a la información generada por el proyecto y para establecer los canales de comunicación autorizados para informar los avances del proyecto a los interesados:

13.7.1. Gestión de la información

Dado que el principal entregable del proyecto es un documento que contiene toda la información generada y recopilada por el mismo, la gestión de la información es uno de los procesos de gestión de mayor importancia.

Recopilación de la Información:

Dado que la mayoría de los principales interesados se encuentran en diferentes sedes de la compañía, es difícil la reunión de todos ellos en un solo escenario, por esto, se usarán entrevistas individuales para recopilar la información requerida por el proyecto. Para esta recopilación de información se llevará estricto registro de actas de entrevistas.

Creación de la Información

Toda la información que se genere a partir del análisis de los datos recopilados será consignada de manera ordenada, detallada y clara en su correspondiente capítulo del Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero. Los interesados específicos involucrados en la generación de cada información deben revisar, retroalimentar y validar que la información creada sea clara para ellos, que serán los usuarios del manual.

Almacenamiento de la Información

Dado que la información es pieza clave de este proyecto, se tomarán las medidas necesarias para asegurar que esta información estará segura y no correrá riesgo de pérdida. Para esto se usará la membresía de Google Drive otorgada por la Universidad El Bosque al equipo de gerencia del proyecto. Desde la cuenta de Tito Bejarano, analista del proyecto, TBejarano@Unbosque.edu.co, se creará una carpeta llamada “AXA Fugas de Dinero” en la que reposarán todos los documentos, tablas, presentaciones y demás clases de información recopilada o generada por el proyecto. A esta carpeta tendrán acceso los integrantes del equipo del proyecto y el Sponsor. Adicionalmente, y como mecanismo de seguridad, toda la información será descargada mensualmente en el disco duro del Gerente del proyecto, creando así un back-up periódico que garantiza la duración de la información.

13.7.2. Canales de comunicación

Comunicación con la Empresa

El principal canal de comunicación del proyecto con la empresa será el director del proyecto, Fabián Rueda, teniendo en cuenta el conocimiento del funcionamiento interno de la compañía y la cercanía y confianza con todos los interesados del proyecto. Los analistas del proyecto serán presentados de manera formal a los principales interesados, mediante una de las reuniones de planeación del proyecto. El acto de presentación formal de los miembros del equipo del proyecto deberá quedar plasmada en el acta de la reunión como uno de los objetivos de la misma.

El principal método de comunicación del gerente del proyecto con los interesados, serán entrevistas individuales con su respectivo registro de acta de entrevista. Otro método de comunicación con los interesados serán correos electrónicos, los cuales deberán contener como asunto el nombre código del proyecto, esto es **“Leakage Control”**. Estos correos serán redactados de manera formal y se dirigirán siempre con copia al Sponsor y a cada uno de los miembros del equipo del proyecto.

Comunicación al Interior del Proyecto

Las tecnologías de comunicación a usar entre los miembros del equipo del proyecto serán las siguientes:

SKYPE: Esta herramienta se utilizará para realizar reuniones de trabajo entre los miembros del equipo, para desarrollar las diferentes actividades y según la necesidad y urgencia de la actividad. No está permitido el uso de emoticones ni contenido multimedia que no sea referente al tema del proyecto.

WHATSAPP: Se creará un chat grupal entre los miembros del equipo del proyecto con el fin de definir reuniones y tomar decisiones de urgencia. Esta herramienta podrá ser utilizada desde las 7:00 am hasta las 8:00 pm. No está permitido el uso de emoticones, cadenas ni contenido multimedia que no sea referente al tema del proyecto.

Consideraciones especiales de comunicación

Comunicador Oficial del Proyecto:

El comunicador oficial del proyecto será el Gerente del proyecto, el ingeniero Dairo Fabián Rueda Alzate.

Nivel de Confidencialidad de la Información:

Toda la información que se maneje sobre la empresa tendrá una confidencialidad alta.

13.7.3. Monitoreo de las comunicaciones

Reuniones Externas: Con el fin de corroborar que la información del proyecto se está comunicando de la manera correcta se realizarán reuniones con el cliente y cada uno de los interesados a medida que avanza el proyecto en las cuales se realizarán actas en las que se anotarán los temas tratados con su respectivo estado y los compromisos que se acuerden las cuales serán firmadas por los participantes lo cual servirá como evidencia de lo que se comunicara en las reuniones. Las reuniones con los diferentes interesados se programarán una vez al mes y con el

Sponsor una vez cada dos semanas. Sin embargo se debe tener en cuenta que las reuniones con los diferentes interesados están sujetas a la disposición de cada uno de estos.

Reuniones Internas: Para poder llevar a cabo un monitoreo interno de las comunicaciones se realizaran reuniones del equipo de trabajo cada semana con el fin de conocer el estado de las actividades del proyecto, para estas reuniones se diligenciara el formato de Seguimiento de Avance con los diferentes temas tratados y los compromisos que se acuerden en las reuniones, el cual deberá ser firmado por cada uno de los asistentes con el fin de poder tener la evidencia de lo que se hablara en las reuniones.

13.7.4. Glosario de términos comunes en el proyecto

Accidente: es el acontecimiento inesperado, repentino e involuntario que pueda ser causa de daños a las personas o a las cosas independientemente de su voluntad.

Afiliación: es la relación jurídica de un trabajador y el sistema de pensiones que origina los derechos y obligaciones que la ley establece, en especial, el derecho a las prestaciones asistenciales y económicas y la obligación de cotizar.

Amparo: cobertura, eventos por los cuales la aseguradora será responsable en caso de realizarse.

Anexos a la póliza básica: en dos palabras, es una enmienda a una póliza que aumenta o disminuye la cobertura de seguro.

Asegurado(a): es la persona que mediante el pago de la prima tiene derecho al pago de las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida por la realización de una eventualidad amparada por el contrato de seguro.

Asegurador: es la empresa que asume la cobertura del riesgo, previamente autorizada a operar como tal por la Superintendencia Bancaria.

Avalúo del daño: cuantificación de las pérdidas sufridas en un siniestro amparado por un seguro.

Avalúo del objeto asegurado: fijación del valor real o de reposición, según el caso, de los bienes asegurados.

Beneficiario: es la persona física o moral designada por el asegurado para recibir los beneficios derivados de la póliza de seguros en caso de que se presente la pérdida o daño. Puede ser en determinado momento el mismo contratante de la póliza, como es el caso de los seguros de daños.

Compañía de Seguros (aseguradora): entidad debidamente autorizada por la Superintendencia Bancaria, que asume riesgos particulares a cambio de un pago que hace el asegurado.

Contrato de Seguros: es el contrato mediante el cual una parte se obliga al pago de una prima para poder tener derecho a recibir las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida o daño amparada en el mismo. La otra parte se obliga a cubrir dichas indemnizaciones de acuerdo con el clausulado de dicho contrato en dónde generalmente se establecen las condiciones en que deben ocurrir los siniestros, se definen las exclusiones, las limitaciones y las condiciones de pago, temporalidad del compromiso y definiciones de los aspectos relacionados con el seguro.

Garantía: compromiso aceptado por un asegurador en virtud del cual se hace cargo, hasta el límite estipulado, de las consecuencias económicas derivadas de un siniestro. Es también sinónimo

de un seguro (estar garantizado es igual que estar asegurado) o de estar asegurado (la garantía de la póliza es igual que el capital asegurado por ella).

Exclusión: declaración expresa de la entidad aseguradora en la que indica los hechos o circunstancias que la exoneran de responsabilidad en caso de pérdida.

Índice de siniestralidad: coeficiente o porcentaje que refleja la proporción existente entre el costo de los siniestros producidos en un conjunto o cartera determinada de pólizas y el volumen global correspondiente de las primas emitidas en el mismo periodo de operación.

Notificación del siniestro: comunicación al asegurador que efectúa el asegurado para darle a conocer la ocurrencia de un siniestro. Es una de las obligaciones principales del asegurado, en caso de siniestro, cuyo incumplimiento puede dar lugar a la pérdida de la indemnización debida por el asegurador.

Póliza: es el instrumento probatorio por excelencia del contrato. Es aconsejable, leer todas las cláusulas contenidas en el mismo para tener una información completa de sus términos y condiciones.

Prima: es el precio pactado por el seguro contratado. Es la remuneración que recibe la aseguradora para hacerle frente a los riesgos que está amparando en la póliza y es la contraprestación que está obligando a ambas partes a cumplir con lo establecido en el contrato.

Ocurrencia: Suceso o acontecimiento casual

Riesgo: es la probabilidad de ocurrencia de un siniestro. Es la posibilidad de que la persona o bien asegurado sufra el siniestro previsto en las condiciones de póliza. Es el suceso incierto, futuro y susceptible de ser valorado.

Riesgos no asegurables: son aquellos que quedan fuera de la cobertura general por parte de las Aseguradoras, por ser contrarios a la ley.

Siniestro: es la realización del riesgo. Es cuando sucede lo que se está amparando en la póliza y es motivo de indemnización, por ejemplo, un robo, un choque, una enfermedad o accidente, un incendio, etc.

Valor asegurado: se llama así al máximo pagadero en caso de siniestro previamente estipulado en las condiciones de póliza.

Valoración del riesgo: proceso mediante el cual se establece la prioridad de que ocurran daños personales o pérdidas materiales y la cuantificación de los mismos.

Vencimiento del seguro: finalización de los efectos de una póliza como consecuencia del cumplimiento de las condiciones previstas y determinadas de ello.

13.8. PLAN DE GESTION DE LOS RIESGOS

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE
DINERO EN LA OPERACIÓN DE AXA ASSISTANCE**

ORGANIZACIÓN: AXA ASSISTANCE

FECHA: NOVIEMBRE 2018

CLIENTE INTERNO DEL PROYECTO: AREA DE OPERACIONES

**PATROCINADOR: MICHAEL RODRIGUEZ
(GERENTE DE OPERACIONES)**

PLAN DE GESTION DE LOS RIESGOS

La empresa AXA ASSISTANCE ha identificado una serie de fugas de dinero derivadas de procesos que no se están ejecutando correctamente al interior de la compañía. El proyecto busca diseñar mecanismos de control para corregir estos procesos y evitar que se continúen desviando recursos.

El proyecto utilizará el siguiente plan de Gestión para realizar la identificación y priorización de los riesgos presentes en el proyecto definiendo su impacto y probabilidad para poder generar un plan de respuesta que pueda disminuir o eliminar los riesgos que se identifiquen.

13.8.1. Metodología

13.8.1.1. Identificación y categorización

Para la identificación y categorización de los riesgos de este proyecto se utilizará la metodología Bowtie, la cual permite identificar riesgos relacionados a cada actividad del proyecto. Los pasos necesarios para el desarrollo de la metodología Bowtie se mencionan a continuación:

- Identificar los peligros de cada una de las actividades de los paquetes de trabajo. Entiéndase como peligro cualquier objeto, persona o acto con potencial para originar un impacto en la actividad realizada.
- Identificar eventos. Un evento es un suceso relacionado con impacto negativo sobre la actividad realizada.
- Determinar posibles causas y consecuencias de cada uno de los eventos

- Redactar los riesgos. La redacción de cada uno de los riesgos debe considerar la causa, el evento y el posible impacto que puede tener en caso de materializarse en términos de tiempo, alcance y/o costo.

13.8.2. Criterios de probabilidad e impacto

Para el análisis cualitativo de los riesgos se tendrán en cuenta los siguientes criterios de probabilidad e impacto:

13.8.2.1. Probabilidad

En este proyecto la probabilidad será definida por la frecuencia de ocurrencia del riesgo al interior de la compañía. Se definen 3 niveles de probabilidad definidos a continuación:

- **REMOTA:** Corresponde a un evento que no se ha presentado en la empresa y tendrá como valor 0,3.
- **PROBABLE:** Corresponde a un evento que se ha presentado en algunas ocasiones la empresa y tendrá como valor 0,6.
- **CASI SEGURO:** Corresponde a un evento que se ha presentado constantemente en la empresa y tendrá como valor 0,9.

13.8.2.2. Impacto

Se reconoce en este proyecto como la calificación de las consecuencias producidas en alguno de los objetivos del proyecto y/o afectaciones en criterios importantes para la organización y se relacionan a continuación:

13.8.2.2.1. *Impacto en costos*

Hace relación al impacto de la materialización de riesgos en los costos planeados, ponderados de la siguiente manera:

- BAJO: Corresponde a un impacto inferior al 2 % del costo total del proyecto. Valor 5.
- MEDIO: Corresponde a un impacto entre el 2% y 4.9% del costo total del proyecto. Valor 10.
- ALTO: Corresponde a un impacto superior al 5 %. Valor 15.

13.8.2.2.2. *Impacto en tiempo*

Hace relación al impacto de la materialización de riesgos en el cronograma planeado, ponderados de la siguiente manera:

- BAJO: Corresponde a un impacto menor a 2 días. Valor 5.
- MEDIO: Corresponde a un impacto entre 2 y 4.9 días. Valor 10.
- ALTO: Corresponde a un impacto mayor a 5 días. Valor 15.

13.8.3. Priorización de los riesgos

Para la priorización de los riesgos se identificará el impacto y la probabilidad de cada uno de los riesgos para poder representarlos en respectiva matriz. Para la probabilidad se investigará en los registros de la empresa la cantidad de veces que se han presentado los eventos y el impacto se medirá de acuerdo la afectación que cada uno de los riesgos produzca en el proyecto teniendo en cuenta la clasificación del punto 1.2.2 del presente documento. Los riesgos prioritarios serán aquellos que tengan puntaje mayor o igual a 9 en la matriz de impacto probabilidad presentada a continuación:

MATRIZ DE IMPACTO PROBABILIDAD			PROBABILIDAD		
			REMOTA	PROBABLE	CASI SEGURO
			0,3	0,6	0,9
IMPACTO	ALTA	15	4,5	9	13,5
	MEDIA	10	3	6	9
	BAJA	5	1,5	3	4,5

Ilustración 14. Matriz de probabilidad e impacto

13.8.4. Reserva de contingencia

La reserva de Contingencia será el presupuesto que está dentro de la línea base de costos del Proyecto con la cual se desarrollaran respuestas de contingencia y mitigación para los riesgos del proyecto. Este valor será determinado como la sumatoria de los valores del riesgo residual de costos de los riesgos conocidos.

13.8.5. Roles y responsabilidades

A continuación, se describen los roles y las responsabilidades de las personas encargadas de participar en la Planeación, Seguimiento y control de los Riesgos del proyecto:

13.8.5.1. Rol 1 Sponsor

Responsabilidades:

- Aportar en la identificación de los riesgos
- Aprobar el Plan de Gestión de Riesgos
- Recibir y conceptuar sobre los informes de desempeño del Plan de Gestión de Riesgos.

13.8.5.2. Rol 2 Gerente del Proyecto

Responsabilidades:

- Aportar en la identificación de los riesgos.
- Construir el Plan de Gestión de Riesgos
- Seguimiento al comportamiento de los riesgos.
- Presentación de informes sobre el comportamiento de los riesgos a los principales interesados del proyecto.

13.8.5.3. Rol 3 Jefes Funcionales

Responsabilidades:

- Aportar en la identificación de los riesgos
- Recibir y conceptuar sobre los informes de desempeño del Plan de Gestión de Riesgos.

13.8.5.4. Rol 4 Analistas

Responsabilidades:

- Elaboración del Plan de Gestión de Riesgos.
- Identificar y priorizar los riesgos.
- Determinar el Plan de Contingencia para los Riesgos Prioritarios.
- Hacer seguimiento y control al comportamiento de los riesgos.
- Rendir informes periódicos al Gerente del Proyecto respecto al comportamiento de los riesgos.

13.8.6. Calendario

Tabla 17. *Calendario de actividades de la planeación de riesgos*

ACTIVIDAD	PERIODICIDAD
Se elaborará del Plan de Gestión de Riesgos	1 Reunión en la Planeación del proyecto
Se identificarán y priorizarán los riesgos	1 Reunión en la Planeación del proyecto
Se determinará el Plan de Contingencia para los Riesgos Prioritarios	1 Reunión en la Planeación del proyecto
Se realizará el seguimiento y control al comportamiento de los riesgos	1 Reunión Mensual en la Ejecución del Proyecto
Se presentarán informes periódicos a los principales interesados	1 informe Mensual durante la Ejecución del Proyecto

13.8.7. Respuesta a los riesgos

A continuación, se describen las respuestas que se definirán para cada uno de los riesgos identificados:

EVITAR: Consiste en eliminar la amenaza que se puede presentar, eliminando su probabilidad e impacto.

MITIGAR: Consiste en reducir la probabilidad y/o el impacto del evento.

TRANSFERIR: Consiste en trasladar a un tercero todo o parte del impacto negativo de un evento.

ACEPTAR: Consiste en asumir el riesgo con su probabilidad y su impacto.

13.8.8. Monitoreo y control de riesgos

Análisis de Datos: El análisis de datos se realizará con los formatos de recolección de información que se definirán, aprobarán y se utilizarán durante la ejecución del proyecto.

Reuniones: Se realizarán reuniones cada 15 días para el análisis del comportamiento de los riesgos identificados. Dentro de las reuniones se realizarán actas en las que se analizaran si los riesgos identificados se han presentado y cuál ha sido su impacto a la fecha de la reunión, además de que se estudiara si las actividades de respuesta que se están implementando si están realizando algún efecto. Para lo anterior se llenará el siguiente cuadro en las actas de la reunión:

D	RIESGO	OCURRENCIA	IMPACTO EN COSTO A LA FECHA	IMPACTO EN TIEMPO A LA FECHA	%DE IMPACTO RESPECTO A LA MATRIZ DE RIESGO EN COSTO	%DE IMPACTO RESPECTO A LA MATRIZ DE RIESGO EN TIMEPO	RESULTADO DE LA RESPUESTA	MODIFICACIÓN DE RESPUESTA (SI/NO)	OBSERVACIONES

Ilustración 15. Formato de acta de reunión de riesgos.

13.9. PLAN DE GESTION DE LOS INTERESADOS

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE
DINERO EN LA OPERACIÓN DE AXA ASISTANCE**

ORGANIZACIÓN: AXA ASSITANCE

FECHA: NOVIEMBRE 2018

CLIENTE INTERNO DEL PROYECTO: AREA DE OPERACIONES

**PATROCINADOR: MICHAEL RODRIGUEZ
(GERENTE DE OPERACIONES)**

PLAN DE GESTION DE LOS INTERESADOS

La empresa AXA ASSISTANCE ha identificado una serie de fugas de dinero derivadas de procesos que no se están ejecutando correctamente al interior de la compañía. El proyecto busca diseñar mecanismos de control para corregir estos procesos y evitar que se continúen desviando recursos.

En este plan de gestión se identifica las estrategias necesarias para involucrar a los interesados (stakeholders) de manera eficaz en el proyecto. Presentaremos un modelo para elaborar el plan de gestión de los interesados, en el que se incluyen aspectos como cuál es el enfoque de gestión de los interesados, alcance e impacto del proyecto para cada interesado clave, niveles de participación actuales y deseados para los interesados, estrategias de gestión, requerimientos de comunicación de los interesados y otros aspectos.

13.9.1. Enfoque de gestión de los interesados del proyecto

En esta sección se documentará el enfoque o metodología que tendrá la gestión de los interesados del proyecto. Se manejará de la siguiente manera:

- I. Identificara a los interesados, grupos y personas que de alguna manera puede afectar directamente al proyecto o que en su defecto puedes ser afectadas por el mismo, donde se enlistaran en una matriz de interesados.

- II. Se analizará cada una de las expectativas y requerimientos de todos los interesados con el fin de cerrar la brecha de incertidumbre del proyecto y logrando una claridad en su implementación para cada uno de ellos.
- III. Se registrarán los requerimientos finales en una matriz para hacer seguimiento de estos durante toda la ejecución del proyecto y se logre cumplir en totalidad cada uno de ellos.
- IV. Se debe planificar el involucramiento de los interesados mediante estrategias para lograr su participación en las decisiones y ejecución.
- V. Definir la comunicación continúa con los interesados para entender los cambios en sus expectativas y gestionar conflictos.
- VI. Seguimiento a la gestión de interesados para ajustar las estrategias y planes a los cambios.

13.9.2. Registro de los interesados del proyecto

En esta sección se incluyen los datos recopilados en el paso anterior del registro de los interesados del proyecto en la siguiente matriz.

ID	NOMBRE	CARGO EN LA COMPAÑIA	ROL EN EL PROYECTO*	NIVEL DE			DIRECCION DE CONTACTO
				INTERES	INFLUENCIA	PODER	

Ilustración 16. Formato de registro de interesados

13.9.3. Alcance e impacto del proyecto sobre los interesados

En esta sección se documentará el impacto y cambios que para los interesados significa el proyecto, partiendo de los incluidos en la matriz.

Nombre / Grupo / Interesado	Descripción del impacto que significa el proyecto

Ilustración 17. Formato de registro de impacto de interesados

13.9.4. Niveles de participación actuales y deseados para interesados clave

Se clasificará cada interesado según su nivel de participación actual, comparándolo con el nivel de participación necesario para concluir el proyecto con éxito.

Los niveles de participación se pueden clasificar de la siguiente manera:

Desconocedor: Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales y renuente al cambio

Reticente: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales y renuente al cambio

Neutral: Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es renuente al cambio

Partidario: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales y apoya el cambio

Líder: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales y activamente involucrado en asegurar el éxito de este.

Se documentan en la matriz de evaluación de participación de los interesados.

Interesados	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder

Ilustración 18. Formato de clasificación de interesados

Para reflejar el nivel de participación actual se coloca una C en la casilla adecuada, mientras que para reflejar el nivel de participación deseado se coloca una D.

13.9.5. Estrategias para la gestión de los interesados del proyecto

En esta sección se explica cómo se gestionará la participación de los interesados, basándose en sus necesidades, intereses e impactos potenciales en el éxito del proyecto.

Siguiendo la matriz de poder e intereses, dependiendo del grado de influencia e interés que tenga en interesado en el proyecto, las estrategias de gestión de los interesados se pueden clasificar en:

- Gestionar atentamente.
- Mantener satisfecho.
- Mantener informado.
- Monitorear.

Para cada estrategia, se definen que acciones se tomarán específicamente, es decir que acciones se tomarán en la clasificación gestionar atentamente, mantener satisfecho y así sucesivamente.

13.9.6. Requerimientos de comunicación con los interesados

En el cuadro debe incluirse la información a distribuir entre los interesados, motivo para distribución, plazo y frecuencia. Esto puede servir de base para elaborar el Plan de gestión de comunicaciones del proyecto.

Interesado / Nombre	Estrategia de gestión	Contenido / Nivel de detalle	Lenguaje / Formato	Motivo de distribución	Impacto esperado en el nivel de participación	Plazo / Frecuencia de distribución

Ilustración 19. Formato de registro de requerimientos de comunicación de interesados

13.9.7. Procedimiento para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados

El plan de gestión de los interesados no es un documento estático y puede ser modificado a medida que evoluciona el proyecto.

Mensualmente se revisará la matriz de interesados para validar que los mismos sigan participando del proyecto o la posibilidad de inclusión de nuevos interesados.

13.10. ACTA DE CIERRE DE PLANEACION

ACTA DE ACEPTACION Y CIERRE DE PLANEACION

Información del Proyecto

Datos

Empresa / Organización	AXA ASSISTANCE
Proyecto	MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS
Fecha de Inicio	28/01/2019
Cliente	AXA ASSISTANCE
Patrocinador principal	MICHAEL RODRIGUEZ
Gerente de Proyecto	DAIRO FABIAN RUEDA A.

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento
Michael Rodriguez	Gerente	Operaciones

Razón de cierre

Por medio de la presente, se da cierre formal a la planeación y dar inicio a la ejecución del proyecto, por las razones especificadas en la siguiente ficha:

Marcar con una "X" la razón de cierre:

Entrega de todos los planes de gestión en conformidad con los requerimientos del cliente.	X
Entrega parcial de los planes de gestión y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.	
Cancelación de todos los planes de gestión asociados con el proyecto.	

Aceptación de los productos o entregables

A continuación, se establece cuales entregables de proyecto han sido aceptados:

Entregable	Aceptación (Si o No)	Observaciones
INICIO DEL PROYECTO	SI	
MATRIZ DE INTERESADOS	SI	
ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO	SI	
PLANEACION DEL PROYECTO	SI	
ALCANCE	SI	
PLAN DE GESTION	SI	
MATRIZ DE TRZABILIDAD DE REQUISITOS	SI	
ENUNCIADO DEL ALCANCE	SI	
WBS	SI	
CRONOGRAMA	SI	
RIESGOS	SI	
PRESUPUESTO	SI	
CALIDAD	SI	
INTERESADOS	SI	
COMUNICACIONES	SI	
MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO	SI	
CIERRE DE LA PLANEACION	SI	

Para cada entregable aceptado, se da por entendido que:

- El plan de gestión ha cumplido los criterios de aceptación establecidos en la documentación de requerimientos y definición de alcance.
- Se ha verificado que los planes de gestión cumplen los requerimientos.
- Se ha validado el cumplimiento de planes de gestión funcionales y de calidad definidos.
- Se ha realizado la transferencia de conocimientos y control al área operativa.
- Se ha entregado la documentación al área operativa.

Se autoriza al Gerente de Proyecto a continuar con el cierre formal de la planeación o fase del proyecto, lo cual deberá incluir:

- Documentación de lecciones aprendidas.
- Liberación del equipo de trabajo para su reasignación.
- Cierre de todos los procesos de procura y contratación con terceros.
- Archivo de la documentación del proyecto.

14. CAPÍTULO 4: PROCESOS DE EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO, CONTROL Y CIERRE

14.1. INFORMES DE GESTION DE CAMBIOS DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto:	DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL PARA LA DISMINUCIÓN DE FUGAS DE DINERO EN AXA ASSISTANCE
Fase/Etapa del Proyecto:	En ejecución del entregable 2
Fecha solicitud:	4 Marzo 2018

14.1.1. Descripción del cambio

Debido a la reestructuración que sufrió la empresa, donde se unificaron algunas áreas de la compañía creando un área llamada Planeación y Control, el Sponsor de este proyecto, Michael Rodríguez, fue trasladado a liderar la operación de la regional de España, por esta razón entra como Sponsor Nicolas Rico Sánchez Gerente de Planeación y control.

Gracias a esta misma reestructuración de la compañía, se creó una nueva sub-área dentro de Operaciones llamada **LEAKAGE**, la cual será la encargada de controlar todas las fugas de dinero que se detecten en la operación a nivel Latinoamérica: El nuevo Sponsor ha solicitado la exclusión del entregable de guía de implementación y la inclusión de un nuevo entregable al proyecto, que consiste en la elaboración de una macro de alto nivel donde detecte las fugas y fraudes que se pueden estar presentando en la operación y así atacarlas de una manera temprana.

En resumen, los cambios al proyecto son los siguientes:

- a. Cambio de Sponsor
- b. Sale entregable guía de implementación
- c. Entra el entregable Macro detección de fugas de dinero y fraudes

14.1.2. Impacto en alcance:

Inclusión de un nuevo entregable que no estaba dentro de la planificación del proyecto inicial.

14.1.2.1. Entregables:

Tabla 18. Impacto del cambio en los entregables del proyecto

Lista de Entregables	Entra	Sale	Modificar
Macro detección de Fugas y fraudes	X		
Guía de implementación		X	

14.1.2.2. Requisitos:

Tabla 19. Requisitos de los nuevos entregables

Lista de Requisitos	Entra	Sale	Modificar
La macro debe correr con solo un botón	X		
Se debe entregar en un documento el código	X		
Documentación de la macro del uso	X		

14.1.3. Impacto en EDT (WBS):

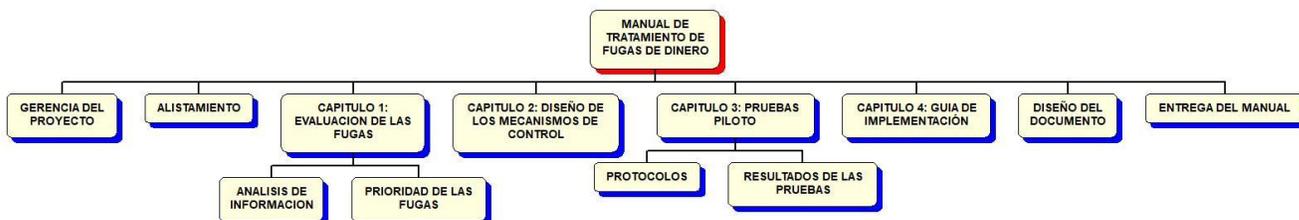


Ilustración 20. Versión inicial de la EDT

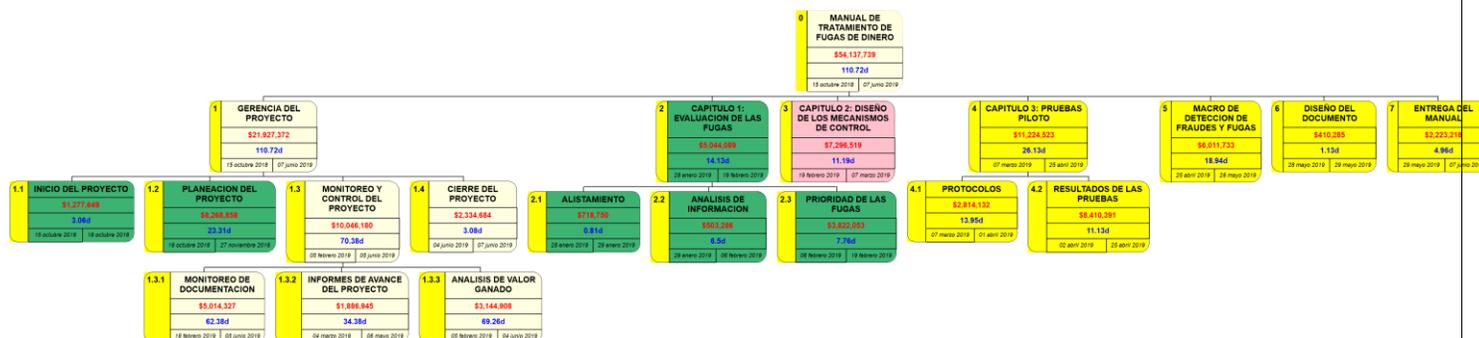


Ilustración 21. Versión de la EDT después del cambio

14.1.4. Impacto en Supuestos:

Tabla 20. Impacto del cambio en los supuestos.

Lista de supuestos	Entra	Sale	Modificar
AXA suministrara las herramientas para la programación de la macro	X		
Conocimiento en el lenguaje de programación	X		

14.1.5. Impacto en Restricciones:

Tabla 21. Impacto del cambio en las restricciones

Lista de Restricciones	Entra	Sale	Modificar
No se puede hacer el proceso con varios botones	x		
La programación solo se debe hacer en Microsoft Visual Basic	x		

14.1.6. Impacto en Fuera del alcance/ Exclusiones:

Tabla 22. Impacto del cambio en las exclusiones del proyecto

Lista de exclusiones	Entra	Sale	Modificar
La macro no validara información de las líneas de negocio de Salud y Viaje	X		

14.1.7. Impacto en Tiempo:

Tabla 23. Impacto del cambio en el inicio y fin programado de las tareas del proyecto

TAREAS	INICIO PLANEADO	FIN PLANEADO
MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO	lun 15/10/18	lun 07/06/19
GERENCIA DEL PROYECTO	lun 15/10/18	sáb 07/06/19
CAPITULO 1: EVALUACION DE LAS FUGAS	mie 28/01/19	mar 19/02/19
CAPITULO 2: DISEÑO DE LOS MECANISMOS DE CONTROL	mar 19/02/19	jue 07/03/19
CAPITULO 3: PRUEBAS PILOTO	Jue 07/03/19	jue 25/04/19
MACRO DETECCION DE FUGAS Y FRAUDES	jue 25/04/19	mar 28/05/19
DISEÑO DEL DOCUMENTO	mar 28/05/19	mié 29/05/19
ENTREGA DEL MANUAL	mié 29/05/19	vie 07/06/19

Conclusión: En consecuencia, del cambio solicitado, la entrega del Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero se aplazará 18 días, es decir, que estaba planeado entregar el 20 de Mayo de 2019 y después del cambio será entregado el 07 de Junio de 2019. Esto corresponde a un impacto del 7,66% en la duración del proyecto.

14.1.8. Impacto en Costo:

TAREAS	INICIO PLANEADO
MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO	\$ 55.187.347
GERENCIA DEL PROYECTO	\$ 21.927.372
CAPITULO 1: EVALUACION DE LAS FUGAS	\$ 5.044.089
CAPITULO 2: DISEÑO DE LOS MECANISMOS DE CONTROL	\$ 7.296.519
CAPITULO 3: PRUEBAS PILOTO	\$ 11.224.523
MACRO DETECCION DE FUGAS Y FRAUDES	\$ 7.061.341
DISEÑO DEL DOCUMENTO	\$ 410.285
ENTREGA DEL MANUAL	\$ 2.223.218

Ilustración 22. Impacto del cambio en el costo

Conclusión: El impacto en costo del cambio será de \$1.212.873, que corresponde a un 2,3% sobre el costo inicial planeado del proyecto. El nuevo entregable representa el 11% del nuevo costo total del proyecto.

14.1.9. Impacto en Stakeholders:

Tabla 24. Impacto del cambio en los interesados del proyecto

Lista de Stakeholders	Entra	Sal	Modificar
Michael Rodríguez		X	
Nicola Rico	X		
Yolanda Valverde	X		

Estrategias de gestión de interesados

Tabla 25. Estrategias de gestión de los nuevos interesados

Lista de Estrategias Stakeholders	Entra	Sal	Modificar
Se socializará el uso de la macro a todos los interesados.	x		
Se hará una reunión con Yolanda Valverde para la definición de estrategias de detección de fugas	X		

14.1.10. Impacto en Calidad:

Cuenta de Control / Paquete	Nombre	Versión 1.0	Versión 1.1
		Métrica	Métrica
MACRO DETECCION DE FUGAS Y FRAUDES	MACRO	No existe	N° de fugas y fraudes que detecta la macro vs ejecución manual.

Ilustración 23. Impacto del cambio en la calidad del proyecto

14.1.11. Impacto en Riesgos:

Debido a la solicitud del nuevo entregable se identificó un nuevo riesgo para el proyecto, el cual se relaciona a continuación:

Riesgo	Descripción	Severidad (en color)	Valor reserva
Corte de luz	Es posible que durante el desarrollo de la Macro se corte la energía por lo que se debe reiniciar la elaboración de la macro.	BAJO	\$ 0

Ilustración 24. Impacto del cambio en los riesgos del colegio

14.1.12. Impacto en Recursos humanos:

Tabla 26. Impacto del cambio en los recursos humanos

RECURSO	ROL	HORAS VERSION 1.0	HORAS VERSION 1.1
Fabián Rueda	Director del Proyecto	296.22	341.22
John Alfonso	Analista de Proyecto	282.97	320.97
Tito Bejarano	Analista de Proyecto	273.79	311.79
Computador Fabián Rueda	Herramienta	262.78	307.78
Computador John Alfonso	Herramienta	260.5	298.5
Computador Tito Bejarano	Herramienta	250.79	288.79
Nicolás Rico	Sponsor	27	33

14.1.13. Impacto en Comunicaciones:

Las comunicaciones se modificarán ya que el equipo se tendrá q reunir con los interesados para el desarrollo de estrategias del proceso de la Macro

Tabla 27. Impacto del cambio en las comunicaciones del proyecto

Lista de Comunicaciones	Entra	Sale	Modificar
Reuniones. Se incluirá tema de la Macro en las reuniones con el sponsor para el proceso y estrategias de Macro			X

14.1.14. Impacto en adquisiciones:

No Aplica ya que el Gerente del Proyecto realizará la Macro y el software será suministrado por AXA.

14.2. INFORMES QUINCENALES DE AVANCE DEL PROYECTO

INFORME 1 DE GESTION DE PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE
DINERO EN LA OPERACIÓN DE AXA ASSISTANCE**

ORGANIZACIÓN:

AXA ASSISTANCE

INTEGRANTES:

FABIAN RUEDA
(Ing. Industrial)
GERENTE DEL PROYECTO

JOHN ALFONSO
(Ing. Civil)

TITO BEJARANO
(Ing. Agrónomo)

MARZO 2019

INFORME 1 DE GESTION DE PROYECTO

WBS ACTUALIZADA DEL PROYECTO

A continuación, se muestra la WBS base, resultado de todo el proceso de planeación del proyecto. Para mayor detalle de la WBS pulse [aquí](#).

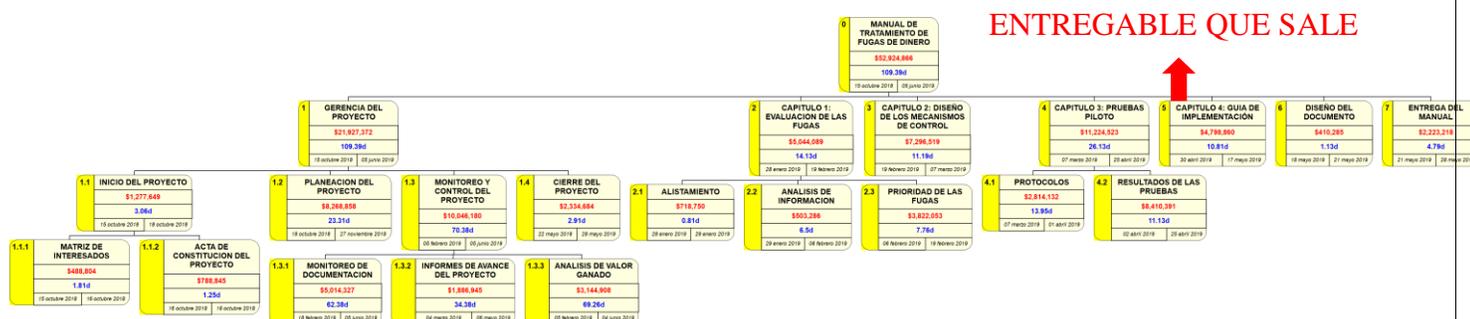


Ilustración 25. WBS Inicial

Sin embargo, debido a la entrada de un nuevo sponsor al proyecto, quien solicitó la exclusión del entregable **CAPITULO 4: GUIA DE IMPLEMENTACION** e inclusión de un nuevo entregable llamado **MACRO DE DETECCION DE FRAUDES Y FUGAS**, cambio que fue evaluado y aceptado más tarde por el mismo nuevo Sponsor, esta WBS tuvo que ser actualizada quedando de la siguiente manera:

ENTREGABLE QUE ENTRA

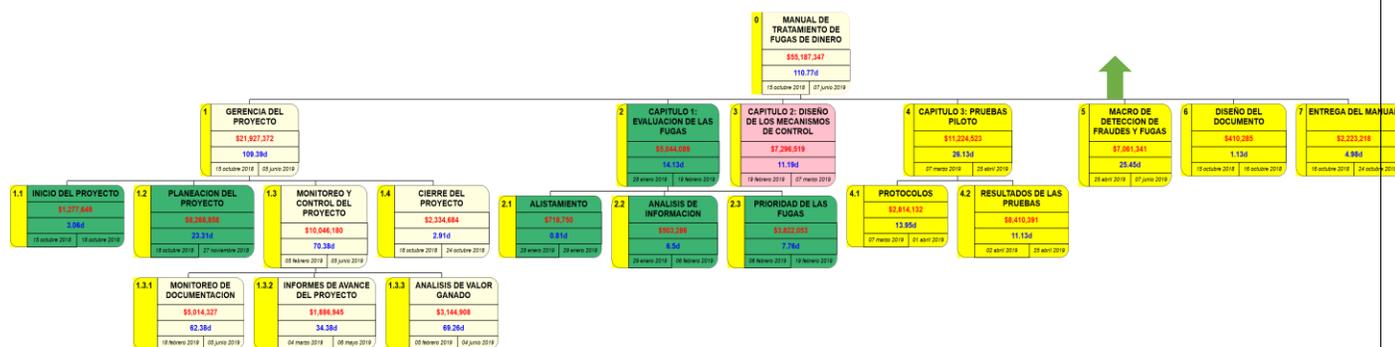


Ilustración 26. WBS después del cambio

Para mayor detalle de la WBS actualizada pulse [aquí](#).

En el grafico anterior, los paquetes de trabajo/Cuentas de control en verde corresponden a aquellos que ya fueron cerrados y aceptados por el Sponsor. El entregable **CAPITULO 1: EVALUACIÓN DE LAS FUGAS**, fue aceptado por el Sponsor bajo acta de aceptación del 14 de Marzo de 2019, la cual puede ser visualizada en este [enlace](#).

El paquete de trabajo en rojo es un paquete de trabajo que aún no cuenta con la totalidad de las actividades completadas, y cuya fecha de finalización esperada es el día 3 de Abril de 2019.

Los paquetes de trabajo en Amarillo son aquellos que están pendientes por finalización, pero que van en línea con lo planeado.

EVIDENCIA DE AVANCE DEL PRODUCTO

Después de hacer todas las actividades programadas para el primer entregable Capitulo 1 “Evaluación De Las Fugas De Dinero” el día 14 de marzo el equipo de proyecto se reúne con el Sponsor para la entrega oficial y formal del entregable, donde se muestra todo e análisis de la

información recolectada cumpliendo con todos los requisitos y todos los criterios de aceptación pactados en la planeación del proyecto:

Por confidencialidad y sensibilidad de la información que se está tratando solo se mostrara la máscara del dashboard donde se desgloso por cada línea de negocio que en el alcance se definió, de igual manera adjuntamos el acta de aprobación del entregable por el Sponsor. [Acta](#)



Ilustración 27. Entregable. Mascara de inicio del dashboard

INFORME DE CAMBIOS

Hasta el momento solo hemos tenido un cambio el cual, de acuerdo a la Solicitud de cambio [N°1](#), solicita debido a la reestructuración que sufrió la empresa, donde se unificamos algunas áreas de la compañía creando un área llamada Planeación y Control, el Sponsor de este proyecto, Michael Rodríguez, fue trasladado a liderar la operación de la regional de España, por esta razón entra como Sponsor Nicolás Rico Sánchez Gerente de Planeación y control.

En resumen, los cambios al proyecto son los siguientes:

1. Cambio de Sponsor
2. Sale entregable guía de implementación
3. Entra el entregable Macro detección de fugas de dinero y fraudes

Impacto en alcance:

Inclusión de un nuevo entregable que no estaba dentro de la planificación del proyecto inicial.

Impacto en Tiempo:

En consecuencia, del cambio solicitado, la entrega del Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero se aplazará 8 días, es decir, que estaba planeado entregar el 20 de Mayo de 2019 y después del cambio será entregado el 07 de Junio de 2019. Esto corresponde a un impacto del 7,66% en la duración del proyecto.

Impacto en Costo:

El impacto en costo del cambio será de \$1.212.873, que corresponde a un 2,3% sobre el costo inicial planeado del proyecto. El nuevo entregable representa el 11% del nuevo costo total del proyecto.

TRAZABILIDAD DE REQUERIMIENTOS

La matriz de trazabilidad se ha venido trabajando de acuerdo a las fechas planeadas para la entrega de los informes de status del proyecto de acuerdo a los requerimientos de cada interesado, a la fecha el equipo ha realizado 3 informes de avance donde se ha compartido a cada interesado la información solicitada y por el medio de comunicación pactado en las [Actas](#) de reunión.

Para cada seguimiento se le coloca el Status de cada requerimiento a la fecha del informe, los posibles estados del proyecto son:

- **Activo:** El requerimiento se debe seguir cumpliendo en su totalidad
- **En Espera:** El requerimiento no se ha cumplido ya que no ha llegado a la fase para la ejecución del mismo.
- **Pendiente:** A la espera de la gestión directa del interesado para dar por finalizado el requerimiento.
- **Cancelado:** El requerimiento ha sido cancelado ya sea porque el interesado se retiró de la compañía o porque directamente el interesado o Sponsor decidió no era necesario por medio de acta de reunión.
- **Cerrado:** El requerimiento finaliza con la aprobación de algún entregable o cierre de fase del proyecto.

La matriz de trazabilidad con su respectivo seguimiento la podrán ver [Aquí](#).

GESTION DE LA RUTA CRÍTICA

En el siguiente cuadro se detallan las actividades relacionadas a la elaboración del producto con su fecha de fin de acuerdo con la planeación y la fecha de fin real:

TAREAS	FIN PLANEADO	FIN REAL
CAPITULO 1: EVALUACION DE LAS FUGAS	lun 18/02/19	06/03/2019
ANALISIS DE INFORMACION	mar 29/01/19	06/02/2019
PRIORIDAD DE LAS FUGAS	lun 18/02/19	06/03/2019
CAPITULO 2: DISEÑO DE LOS MECANISMOS DE CONTROL	mié 06/03/19	80%
Auditar las funciones de los agentes	mar 19/02/19	08/03/2019
Revisar las capacitaciones	mar 26/02/19	12/03/2019
Diseñar posibles soluciones a cada fuga	jue 28/02/19	18/03/2019
Compartir al Sponsor las posibles soluciones	vie 01/03/19	21/03/2019
Reestructurar soluciones a las observaciones del Sponsor	mié 06/03/19	
Mecanismos de control definidos (HITO)	mié 06/03/19	

Ilustración 28. Fecha planeada de las tareas Vs. la fecha real de ejecución

Como se puede observar, a corte del 21 de marzo, se lleva un atraso en las actividades de 20 días, por lo cual el equipo propone aumentar la dedicación diaria a las actividades del proyecto, de 4 a 6 horas diarias, a fin de cumplir con los demás entregables en la fecha planeada inicialmente.

En este [enlace](#), se encuentra la hoja de cálculo en la cual se está llevando estricto registro de las fechas reales de ejecución de las actividades y el costo real de las mismas.

SEGUIMIENTO A INDICADORES

Los principales indicadores de producto y de gerencia, a los cuales se ha hecho seguimiento hasta la fecha de corte, se muestran en la siguiente tabla:

Producto / Proyecto	Objetivo	Métricas de cumplimiento	Indicador	Estado del indicador
Proyecto	Informar al Sponsor del avance del proyecto	Numero de informes trimestrales	Informes planeados/Informes enviados	100%
Proyecto	Evitar que los proveedores se enteren del proyecto antes de su terminación	Numero de preguntas de Proveedores a colaboradores, reportados al equipo del proyecto	Preguntas de los proveedores reportados	0
Proyecto	Proteger información sensible para la empresa de su uso indebido por parte de terceros	2 Formatos de confidencialidad firmados por los dos miembros del equipo del proyecto que son externos a la empresa	Formatos entregados/Formato devueltos firmados	0%
Producto	Contextualizar el manual en la situación de las fugas de dinero en el 2018	Información que permita determinar la situación de las fugas en 2018	Información solicitada/Información consignada	100%
Producto	Incluir detalles de cada fuga en el contenido del manual.	La información de cada fuga debe incluir la fuente de las mismas	# de fugas/# de fuentes	100%

En términos generales los indicadores de proyecto y de producto en lo que va corrido del proyecto, a excepción de los formatos de confidencialidad que deben ser firmados por los integrantes del equipo de proyecto externos a la compañía, los cuales aún están en proceso de aprobación.

APROBACIONES

INFORME 2 DE GESTION DE PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE
DINERO EN LA OPERACIÓN DE AXA ASSISTANCE**

ORGANIZACIÓN:

AXA ASSISTANCE

INTEGRANTES:

FABIAN RUEDA
(Ing. Industrial)
GERENTE DEL PROYECTO

JOHN ALFONSO
(Ing. Civil)

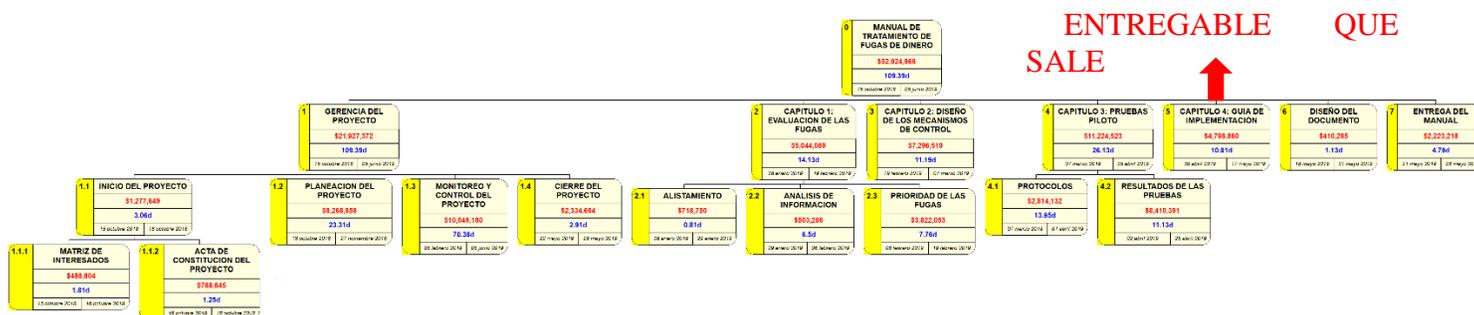
TITO BEJARANO
(Ing. Agrónomo)

12 DE MAYO 2019

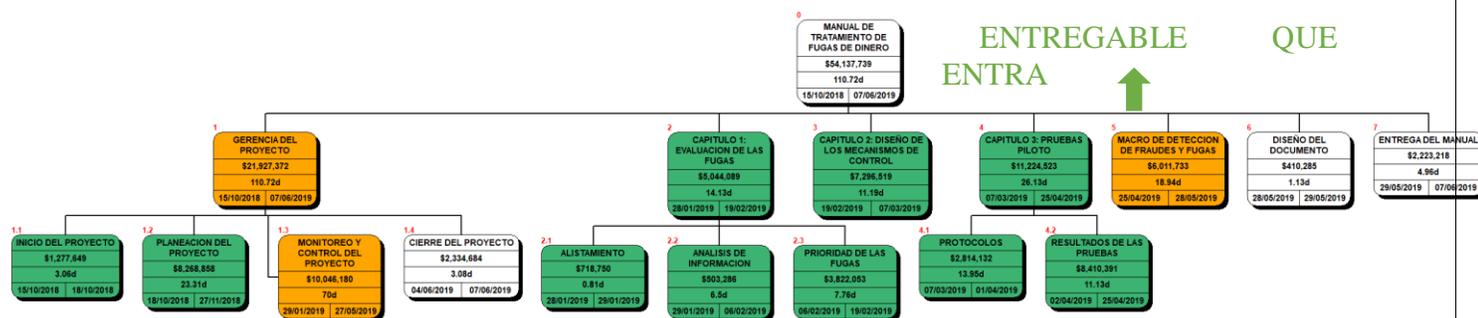
INFORME 2 DE GESTION DE PROYECTO

WBS ACTUALIZADA DEL PROYECTO

A continuación se muestra la WBS base, resultado de todo el proceso de planeación del proyecto. Para mayor detalle de la WBS pulse [aquí](#).



Sin embargo, debido a la entrada de un nuevo sponsor al proyecto, quien solicitó la exclusión del entregable **CAPITULO 4: GUIA DE IMPLEMENTACION** y la inclusión de un nuevo entregable llamado **MACRO DE DETECCION DE FRAUDES Y FUGAS**, se generó un cambio para el proyecto, el cual fue evaluado y aceptado más tarde por el mismo nuevo Sponsor, razón por la cual esta WBS tuvo que ser actualizada de la siguiente manera:



Para mayor detalle de la WBS actualizada pulse [aquí](#).

En el grafico anterior, los paquetes de trabajo/Cuentas de control en verde corresponden a aquellos que ya fueron cerrados y aceptados por el Sponsor.

Los paquetes de trabajo en naranja son paquetes que aún no cuenta con la totalidad de las actividades completadas.

Los paquetes de trabajo en Blanco, son aquellos que están pendientes por iniciar.

EVIDENCIA DE AVANCE DEL PRODUCTO

El entregable CAPITULO 1: EVALUACIÓN DE LAS FUGAS, fue aceptado por el Sponsor bajo acta de aceptación del 14 de marzo de 2019, la cual puede ser visualizada en este [enlace](#). El entregable CAPITULO 2: DISEÑO DE LOS MECANISMOS DE CONTROL fue aceptado por el Sponsor en acta de aceptación del día 10 de abril de 2019, la cual puede verse mediante este [enlace](#). El entregable CAPITULO 3: PRUEBAS PILOTO, fue aceptado por el Sponsor mediante acta de aceptación el día 8 de mayo de 2019 la cual se puede ver en este [enlace](#).

Por confidencialidad y sensibilidad de la información que se está tratando como se muestra en el presente [enlace](#), no se puede presentar información sobre los entregables entregados hasta la fecha. Solamente podemos evidenciar la realización de los entregables mediante las actas de entrega relacionadas anteriormente.

INFORME DE CAMBIOS

Hasta el momento solo hemos tenido un cambio de acuerdo a la Solicitud de cambio [Nº1](#), el cual surgió debido a una reestructuración que sufrió la empresa, donde se unificaron algunas áreas de la compañía creando un área llamada Planeación y Control y el Sponsor de este proyecto, Michael Rodríguez, fue trasladado a liderar la operación de la regional de España, razón por la cual entra como Sponsor Nicolás Rico Sánchez Gerente de Planeación y control.

En resumen, los cambios al proyecto son los siguientes:

1. Cambio de Sponsor
2. Sale entregable guía de implementación
3. Entra el entregable Macro detección de fugas de dinero y fraudes

Impacto en alcance:

Exclusión de un entregable e inclusión de un nuevo entregable que no estaba dentro de la planificación del proyecto inicial.

Impacto en Tiempo:

En consecuencia del cambio solicitado, la entrega del Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero se aplazará 2 días de trabajo, es decir, que estaba planeado entregar el 05 de junio de 2019 y después del cambio será entregado el 07 de Junio de 2019. Esto corresponde a un impacto del 1,2% en la duración del proyecto.

Impacto en Costo:

El impacto en costo del cambio será de 1.212.873, que corresponde a un 2,3% sobre el costo inicial planeado del proyecto.

TRAZABILIDAD DE REQUERIMIENTOS

La matriz de trazabilidad se ha venido trabajando de acuerdo a las fechas planeadas para la entrega de los informes de status del proyecto de acuerdo a los requerimientos de cada interesado, a la fecha el equipo ha realizado 3 informes de avance donde se ha compartido a cada interesado la información solicitada y por el medio de comunicación pactado en las [Actas](#) de reunión.

Para cada seguimiento se le coloca el Status de cada requerimiento a la fecha del informe, los posibles estados del proyecto son:

Activo El requerimiento se debe seguir cumpliendo en su totalidad

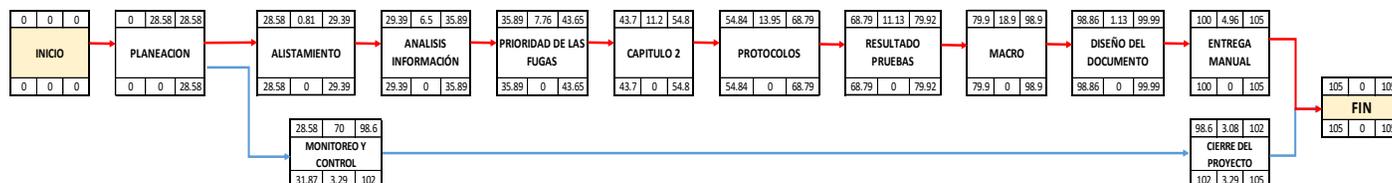
En Espera: El requerimiento no se ha cumplido ya que no ha llegado a la fase para la ejecución del mismo.

Cerrado: El requerimiento ha sido cerrado con la aprobación de un entregable, o porque un interesado se retiró de la compañía o porque directamente el interesado o Sponsor decidió que no era necesario por medio de acta de reunión.

La matriz de trazabilidad con su respectivo seguimiento la podrán ver [Aquí](#).

GESTION DE LA RUTA CRÍTICA

La ejecución de nuestro proyecto esta descrita por un diagrama de red con tendencia lineal, debido a la interdependencia entre los entregables del mismo. Este diagrama de red se conforma por solo dos rutas de actividades; la primera de ella es la ruta crítica, que contiene las actividades



pertinentes al producto. Esta ruta está identificada por las flechas de color rojo en la imagen a continuación:

Dado que todas las actividades asociadas al producto son críticas, es posible mostrar el diagrama de red a nivel de paquetes de trabajo.

La segunda ruta, es la compuesta por las actividades del monitoreo, control y cierre del proyecto. Esta ruta está macada con las flechas de color azul.

Actualmente nos encontramos trabajando en el paquete de trabajo **MACRO DE DETECCION DE FRAUDES Y FUGAS**, específicamente en la actividad 5.1 Reunir información recolectada de los anteriores entregables. A continuación mostramos el diagrama de Gantt con las actividades

id	EDT	Task Name	Comienzo	Fin	
113	5	MACRO DE DETECCION DE FRAUDES Y FUGAS	jue 25/04/19	mar 28/05/19	21 24 27 30 03 06 09 12 15 18 21 24 27 30
114	5.1	Reunir información recolectada de los anteriores entregables	jue 25/04/19	lun 29/04/19	mayo 2019
115	5.2	Analizar información para conocer errores de operación	lun 29/04/19	mié 01/05/19	
116	5.3	Estructurar en bocetó la Macro	mié 01/05/19	jue 09/05/19	
117	5.4	Programar Macro	jue 09/05/19	lun 20/05/19	
118	5.5	Probar Macro con base de datos	lun 20/05/19	mar 21/05/19	
119	5.6	Corregir errores de Macro	mar 21/05/19	jue 23/05/19	
120	5.7	Probar Macro final	jue 23/05/19	lun 27/05/19	
121	5.8	Entregar Macro a Sponsor	lun 27/05/19	mar 28/05/19	junio 2019

correspondientes al paquete de trabajo en progreso actual:

Las líneas verticales en el diagrama de Gantt anterior, muestran el avance programado de este paquete de trabajo (en verde) y el avance real obtenido hasta el momento (en rojo).

Como se puede observar, la **MACRO DE DETECCION DE FREUDES Y FUGAS** tiene un retraso de 3.5 días laborales, para lo cual el equipo debe aumentar el rendimiento en las actividades un 9% según el análisis de Valor Ganado, detallado más adelante. De esta manera se podrá cumplir con el objetivo de cerrar este paquete de trabajo en la fecha planeada.

SEGUIMIENTO A INDICADORES

Los principales indicadores de producto y de gerencia, a los cuales se ha hecho seguimiento hasta la fecha de corte, se muestran en la siguiente tabla:

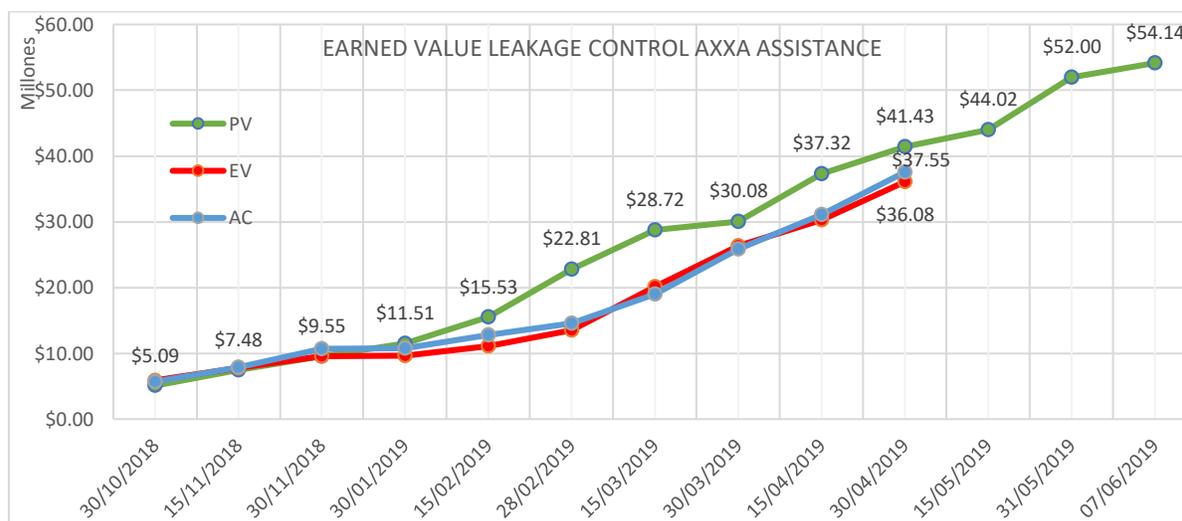
Producto / Proyecto	Objetivo	Métricas de cumplimiento	Indicador	Estado del indicador
Proyecto	Informar al Sponsor del avance del proyecto	Numero de informes trimestrales	Informes planeados/Informes enviados	80%
Proyecto	Evitar que los proveedores se enteren del proyecto antes de su terminación	Numero de preguntas de Proveedores a colaboradores, reportados al equipo del proyecto	Preguntas de los proveedores reportados	0
Proyecto	Proteger información sensible para la empresa de su uso indebido por parte de terceros	2 Formatos de confidencialidad firmados por los dos miembros del equipo del proyecto que son externos a la empresa	Formatos entregados/Formato devueltos firmados	CERRADO
Producto	Contextualizar el manual en la situación de las fugas de dinero en el 2018	Información que permita determinar la situación de las fugas en 2018	Información solicitada/Información consignada	100%

Producto	Incluir detalles de cada fuga en el contenido del manual.	La información de cada fuga debe incluir la fuente de las mismas	# de fugas/# de fuentes	100%
----------	---	--	-------------------------	------

En términos generales los indicadores de proyecto y de producto en lo que va corrido del proyecto, han presentado buen desempeño. Hasta la fecha se ha informado al Sponsor el avance del proyecto de manera verbal y por correo electrónico, se ha identificado la información para la identificación de las fugas y ha sido consignada en los entregables realizados. El indicador de confidencialidad ha sido cerrado ya que no se aportaron los formatos de confidencialidad para los trabajadores del proyectos ajenos a la empresa por parte de AXA ASISTANCE, por lo que las actividades de los entregables están a cargo del Gerente de Proyectos Fabián Rueda ya que es el integrante del equipo que trabaja en la empresa y quien tiene acceso a la información para la realización de los entregables.

VALOR GANADO

Teniendo en cuenta que los cortes de para análisis de valor ganado los realizamos cada 15 días, continuación presentamos la Curva S del proyecto hasta la fecha del ultimo corte realizado con fecha del 30 de abril de 2019.



Teniendo en cuenta los datos suministrados por la gráfica relacionamos a continuación los indicadores de Valor Ganado:

$$PV = 41,43$$

$$EV = 36,08$$

$$AC = 37,55$$

$$CPI = 36,08/37,55 = 0,96$$

$$SPI = 36,08/41,43 = 0,87$$

$$SV = 36,08 - 41,43 = -5,35$$

$$CV = 36,08 - 37,55 = -1,47$$

$$EAC = 54,14/0,96 = 56,4$$

$$ETC = 56,4 - 37,55 = 18,85$$

$$VAC = 54,14 - 56,4 = -2,26$$

$$TCPI = (54,14 - 36,08)/(54,14 - 37,55) = 1,09$$

*Datos de costos en millones

De acuerdo con los indicadores hallados de valor ganado nos podemos dar cuenta que a fecha del 30 de abril de 2019 el proyecto se encuentra sobre costado y atrasado lo cual generaría un incremento en el proyecto de 2,26 millones de pesos. Este sobre costo se debe principalmente al atraso presentado en el desarrollo de las actividades la cual se produjo por la reorganización que tuvo la empresa durante el mes de febrero de 2019 ya que debido a la alta probabilidad que existía que el Sponsor fuera trasladado no se pudo realizar las actividades a un buen ritmo. El proyecto empezó a tener un buen ritmo de trabajo cuando fue definido el nuevo Sponsor. Para mejorar este atraso no podemos usar la técnica de Crashing debido a que los recursos del proyecto somos principalmente nosotros como colaboradores y elementos de papelería y no es posible adquirir una

INFORME 3 DE GESTION DE PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE
DINERO EN LA OPERACIÓN DE AXA ASISTANCE**

ORGANIZACIÓN:

AXA ASSITANCE

INTEGRANTES:

FABIAN RUEDA
(Ing. Industrial)
GERENTE DEL PROYECTO

JOHN ALFONSO
(Ing. Civil)

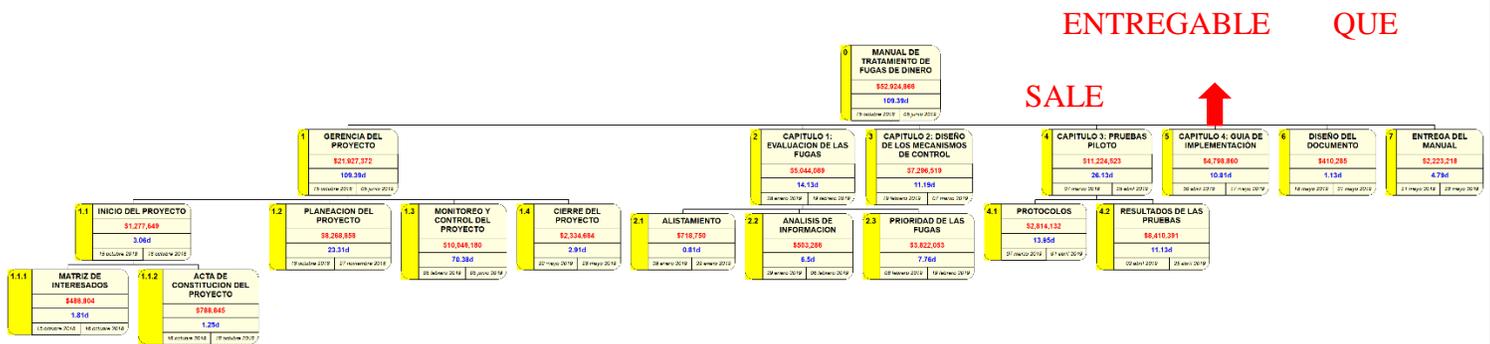
TITO BEJARANO
(Ing. Agrónomo)

12 DE JUNIO 2019

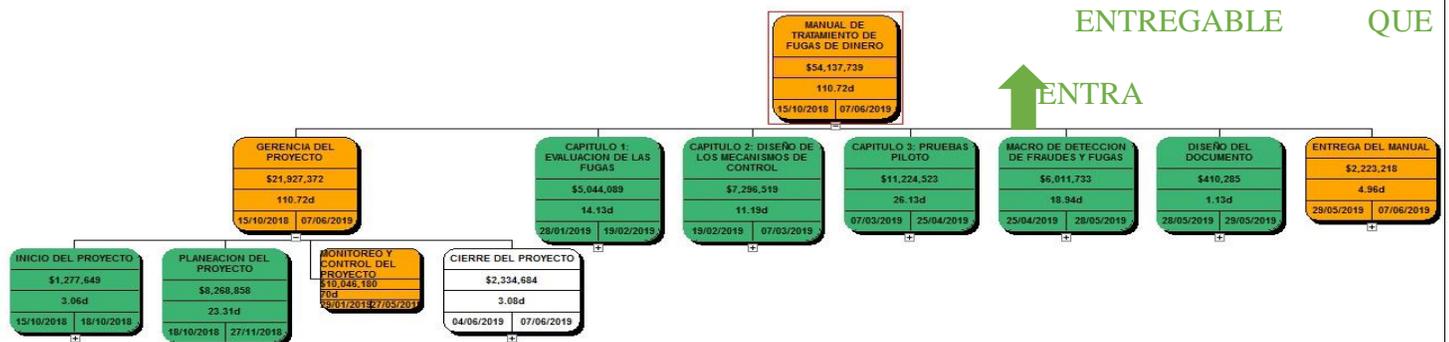
INFORME 3 DE GESTIO DE PROYECTO

WBS ACTUALIZADA DEL PROYECTO

A continuación se muestra la WBS base, resultado de todo el proceso de planeación del proyecto. Para mayor detalle de la WBS pulse [aquí](#).



Sin embargo, debido a la entrada de un nuevo sponsor al proyecto, quien solicitó la exclusión del entregable **CAPITULO 4: GUIA DE IMPLEMENTACION** y la inclusión de un nuevo entregable llamado **MACRO DE DETECCION DE FRAUDES Y FUGAS**, se generó un cambio para el proyecto, el cual fue evaluado y aceptado más tarde por el mismo nuevo Sponsor, razón por la cual esta WBS tuvo que ser actualizada de la siguiente manera:



Para mayor detalle de la WBS actualizada pulse [aquí](#).

En el gráfico anterior, los paquetes de trabajo/Cuentas de control en verde corresponden a aquellos que ya fueron cerrados y aceptados por el Sponsor. Los paquetes de trabajo en naranja son paquetes que aún no cuenta con la totalidad de las actividades completadas. Los paquetes de trabajo en Blanco, son aquellos que están pendientes por iniciar.

EVIDENCIA DE AVANCE DEL PRODUCTO

A continuación, presentamos la lista de entregables con las respectivas fechas de entrega:

- i. CAPITULO 1: EVALUACIÓN DE LAS FUGAS, 14 de marzo de 2019,
- ii. CAPITULO 2: DISEÑO DE LOS MECANISMOS DE CONTROL 10 de abril de 2019, 3.
- iii. CAPITULO 3: PRUEBAS PILOTO, 8 de mayo de 2019,
- iv. MACRO DE DETECCIÓN DE FRAUDES Y FUGAS 28 de mayo de 2019
- v. DISEÑO DEL DOCUMENTO, 29 de mayo de 2019

Los entregables realizados se pueden observar a detalle en el siguiente enlace. Es de aclarar que los entregables 1, 2, 3 y 5 hacen parte del Entregable 6 que es el entregable definitivo del proyecto, el cual está pendiente por terminar. La Macro si se presenta aparte ya que esta no hace parte del Manual de Fugas. Para ver las actas de los entregables y los formatos V1 de los entregables haga clic [aquí](#).

INFORME DE CAMBIOS

Hasta el momento solo hemos tenido un cambio de acuerdo a la Solicitud de cambio [Nº1](#), el cual surgió debido a una reestructuración que sufrió la empresa, donde se unificaron algunas áreas de la compañía creando un área llamada Planeación y Control y el Sponsor de este proyecto, Michael Rodríguez, fue trasladado a liderar la operación de la regional de España, razón por la cual entra como Sponsor Nicolás Rico Sánchez Gerente de Planeación y control.

En resumen, los cambios al proyecto son los siguientes:

1. Cambio de Sponsor
2. Sale entregable guía de implementación
3. Entra el entregable Macro detección de fugas de dinero y fraudes

Impacto en alcance:

Exclusión de un entregable e inclusión de un nuevo entregable que no estaba dentro de la planificación del proyecto inicial.

Impacto en Tiempo:

En consecuencia, del cambio solicitado, la entrega del Manual de Tratamiento de Fugas de Dinero se aplazará 2 días de trabajo, es decir, que estaba planeado entregar el 05 de junio de 2019 y después del cambio será entregado el 07 de Junio de 2019. Esto corresponde a un impacto del 1,2% en la duración del proyecto.

Impacto en Costo:

El impacto en costo del cambio será de 1.212.873, que corresponde a un 2,3% sobre el costo inicial planeado del proyecto.

TRAZABILIDAD DE REQUERIMIENTOS

La matriz de trazabilidad se ha venido trabajando de acuerdo a las fechas planeadas para la entrega de los informes de status del proyecto de acuerdo a los requerimientos de cada interesado, a la fecha el equipo ha realizado 3 informes de avance donde se ha compartido a cada interesado la información solicitada y por el medio de comunicación pactado en las [Actas](#) de reunión.

Para cada seguimiento se le coloca el Status de cada requerimiento a la fecha del informe, los posibles estados del proyecto son:

Activo El requerimiento se debe seguir cumpliendo en su totalidad

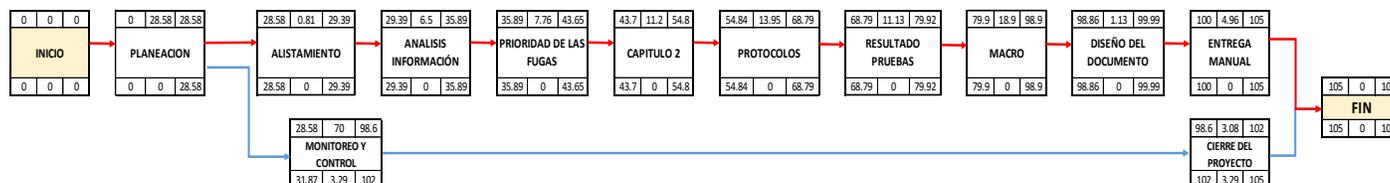
En Espera: El requerimiento no se ha cumplido ya que no ha llegado a la fase para la ejecución del mismo.

Cerrado: El requerimiento ha sido cerrado con la aprobación de un entregable, o porque un interesado se retiró de la compañía o porque directamente el interesado o Sponsor decidió que no era necesario por medio de acta de reunión.

La matriz de trazabilidad con su respectivo seguimiento la podrán ver [Aquí](#).

GESTION DE LA RUTA CRÍTICA

La ejecución de nuestro proyecto esta descrita por un diagrama de red con tendencia lineal, debido a la interdependencia entre los entregables del mismo. Este diagrama de red se conforma por solo dos rutas de actividades; la primera de ella es la ruta crítica, que contiene las actividades



pertinentes al producto. Esta ruta está identificada por las flechas de color rojo en la imagen a continuación:

Dado que todas las actividades asociadas al producto son críticas, es posible mostrar el diagrama de red a nivel de paquetes de trabajo.

La segunda ruta, es la compuesta por las actividades del monitoreo, control y cierre del proyecto. Esta ruta está macada con las flechas de color azul.

Actualmente nos encontramos trabajando en el paquete de trabajo **ENTREGA DEL MANUAL**, y tenemos un atraso del 8% el cual ha disminuido del atraso presentado en el informe anterior que era del 13%, este atraso ha disminuido al incrementar el ritmo de trabajo por parte de todos los trabajadores del equipo ya que al tener todas las actividades del proyecto en forma de cascada no es posible realizar actividades aleatorias, además de que no se tiene la posibilidad de un recurso adicional que permitiera disminuir el atraso. Para poder cumplir con la entrega del 7 de junio seguiremos aumentando el ritmo de trabajo. El incremento de trabajo no generara incremento

en el costo del proyecto para el cliente, ya que no hemos superado el número de horas de trabajo estipuladas para el proyecto.

SEGUIMIENTO A INDICADORES

Los principales indicadores de producto y de gerencia, a los cuales se ha hecho seguimiento hasta la fecha de corte, se muestran en la siguiente tabla:

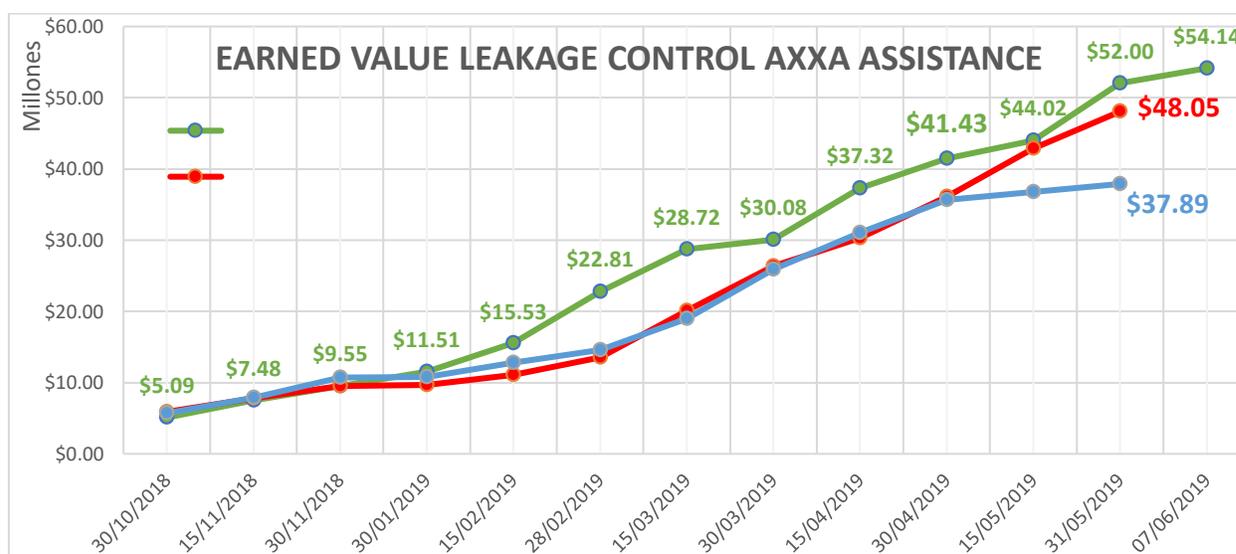
REQUERIMIENTO	METRICAS	INDICADORES	CUMPLIMIENTO
Reporte periódico de los avances del proyecto	Numero de informes trimestrales	Entrega de un Informe Mensual al Sponsor	50%
El documento generado debe ser de fácil consulta	Prueba de descarga desde los computadores de cinco colaboradores escogidos al azar	Cumple si el documento presenta una estructura coherente y clara respecto a los procedimientos de la empresa.	0%
Los contratistas no deben conocer la existencia del proyecto	Numero de preguntas de Proveedores a colaboradores, reportados al equipo del proyecto	Conocimiento del proyecto por parte del proveedor, cumple si ningún Proveedor conoce del proyecto	100%
Reporte oficial de la disminución de la fuga por cada mecanismo	Inclusión del subcapítulo de resultados de las pruebas, con el reporte de la disminución de cada fuga	Cumple si en el entregable de Pruebas Piloto presenta alguna disminución de las fugas	100%
El Manual de Tratamiento de Fugas debe presentarse bajo el template corporativo	Manual de Tratamiento de Fugas realizado en Template Corporativo	Cumple si el Manual se presenta en el template corporativo	90%
Dashboard de seguimiento a las fugas	Información que permita determinar la situación de las fugas en 2018	Cumple si el Dashboard tiene todas las fugas incluidas	100%
Claridad en la fuente de las fugas	La información de cada fuga debe	Cumple si las fuentes están identificadas.	100%

	incluir la fuente de las mismas		
Macro de detección de fraudes y fugas	Obtención de los resultados en menos de 10 minutos Información tomada desde la base de datos de SIA	Cumple si en menos de 10 minutos la Macro debe aportar todos los datos requeridos.	100%

En términos generales los indicadores en lo que va corrido del proyecto, han presentado buen desempeño. Hasta la fecha hace falta un mejor cumplimiento con los informes del Sponsor y falta terminar el ultimo entregable para poder tener un porcentaje del cumplimiento de claridad del documento.

VALOR GANADO

Teniendo en cuenta que los cortes de para análisis de valor ganado los realizamos cada 15 días, a continuación presentamos la Curva S del proyecto hasta la fecha del ultimo corte realizado con fecha del 30 de abril de 2019.



Teniendo en cuenta los datos suministrados por la gráfica relacionamos a continuación los indicadores de Valor Ganado:

$$PV= 52,00$$

$$EV= 48,05$$

$$AC= 47,48$$

$$CPI= 48,05/47,48= 1,012$$

$$SPI= 48,05/52,00= 0,92$$

$$SV= 48,05-52,00= -3,95$$

$$CV= 48,05-47,48= 0,57$$

$$EAC= 54,14/1,012= 53,5$$

$$ETC= 53,5-47,48= 6,02$$

$$VAC= 54,14-53,5= 0,64$$

$$TCPI= (54,14-48,05)/(54,14-47,48)= 0,91$$

*Datos de costos en millones

De acuerdo a los indicadores hallados de valor ganado nos podemos dar cuenta que a fecha del 31 de mayo de 2019 el proyecto se encuentra gastando menos dinero en las actividades y se encuentra atrasado. Según el EAC se generaría un ahorro de 640.000 pesos. Este posible ahorro puede principalmente a que se ha tenido un gran rendimiento por parte del equipo de trabajo durante el mes de mayo. El atraso o se debe principalmente por la reorganización que tuvo la empresa durante el mes de febrero de 2019 ya que debido a la alta probabilidad que existía que el Sponsor fuera trasladado no se pudo realizar las actividades a un buen ritmo. El proyecto empezó a tener un buen ritmo de trabajo cuando fue definido el nuevo Sponsor. Para mejorar el atraso que

se tiene se seguirá manteniendo el buen ritmo de trabajo del equipo ya que no podemos usar la técnica de Crashing debido a que los recursos del proyecto somos principalmente nosotros como colaboradores y elementos de papelería y no es posible adquirir una nueva persona para el proyecto ni de la empresa AXA-ASSISTANCE ni de la universidad y teniendo en cuenta que todos los paquetes de trabajo dependen el uno del otro para su realización sólo podemos incrementar el desempeño de trabajo para poder cumplir con la fecha de entrega del proyecto.

SEGUIMIENTO A RIESGOS

Durante la Planeación del Proyecto se identificaron 8 riesgos negativos de los cuales 5 se identificaron de riesgo alto con lo cual se halló la reserva de contingencia y durante la ejecución del proyecto se identificaron 4 nuevos riesgos durante el mes de marzo de 2019 los cuales fueron clasificados como riesgos bajos por lo cual no se modificó la reserva de contingencia, sin embargo de los 4 nuevos riesgos se activaron 2 los cuales costaron 125.000 pesos, para lo cual se usó la reserva de contingencia. Para ver la matriz de seguimiento de riesgos hacer clic [aquí](#).

DASHBOARD

Mediante el siguiente [enlace](#), podrán observar el Dashboard del proyecto comparando el estado del proyecto a 30 de abril y a 31 de mayo del presente año respecto a las diferentes áreas de conocimiento.

15. EVIDENCIAS DE PRODUCTO

MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO EN AXA ASSISTANCE





MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO EN AXA ASSISTANCE

Fabián Rueda, John Alfonso & Tito Bejarano.

Junio 2019.

AXA ASSISTANCE.

Dirección de Operación

Departamento de Planeación y Control.

Oficina principal: Carrera 7 No. 24 - 89 - Bogotá D.C. - Colombia - www.axacolpatria.co

Línea Integral de Atención al Cliente:

Teléfonos: (57-1) 423 5757 en Bogotá y 01 8000 512620 para el resto del país. - servicioalcliente@axacolpatria.co

Usted también cuenta con la Defensoría del Consumidor Financiero ubicada en la Calle 12B No. 7 - 90 piso 2, Bogotá D.C., Teléfono: (57-1) 745 6300 extensiones: 4910, 4911, 4830, 4959, 3412. Fax: Op. 1 ext. 3473, cfinanciero@defensoria.com.co



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

Abstract

Este es un documento que contiene, en primer lugar, una breve contextualización de la situación de las fugas de dinero encontradas en la operación de la empresa AXA ASSISTANCE en Colombia, en el año 2018. En él también fue consignada toda la información generada a partir del análisis de estas fugas de dinero, seguido por el diseño de mecanismos de control que permitieran la disminución su impacto en los costos operativos de la compañía. Al final de este documento se pueden encontrar los resultados de las pruebas piloto a las que fueron sometidos los mecanismos de control para validar su efectividad.



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

Tabla de Contenidos

TOC \o "1-3" \h \z \u <u>INTRODUCCIÓN</u>	6
<u>CAPITULO 1: EVALUACION DE LAS FUGAS</u>	7
<u>1. OBJETIVO</u>	7
<u>2. ALCANCE</u>	7
<u>3. EVALUACION</u>	7
<u>3.1. NUMERO DE IDENTIFICACION</u>	7
<u>3.2. CONTRATO ERRADO</u>	8
<u>3.3. TIPO DE LLAMADA</u>	8
<u>3.4. CONOCIMIENTO DEL CONTRATO</u>	8
<u>3.5. FUERA DE COBERTURA</u>	9
<u>3.6. MAL CONCLUSION</u>	9
<u>3.7. FACTURACION DE PROVEEDOR</u>	10
<u>CAPITULO 2: MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE DINERO</u>	12
<u>1. MECANISMO DE CONTROL 1: FORMATO PARA CONTROL PERMANENTE DE FUGAS DE DINERO EN LA OPERACIÓN</u>	12
<u>1.1. OBJETIVO</u>	12
<u>1.2. ALCANCE</u>	12
<u>1.3. RESPONSABILIDADES</u>	12
<u>1.4. PROCEDIMIENTO</u>	14
<u>2. FORMATO DE REVISIÓN DE FALLAS Y COSTOS DE LA OPERACIÓN</u>	17
<u>2.1. OBJETIVO</u>	17
<u>2.2. ALCANCE</u>	17
<u>2.3. RESPONSABILIDADES</u>	17
<u>2.4. PROCEDIMIENTO</u>	18
<u>2.4.1. INSTRUCTIVO REVISIÓN CONTROL DE FALLAS - AÑO 2019</u>	18
<u>2.4.2. INSTRUCTIVO REVISION DE COSTOS AUDITORIA - AÑO 2019</u>	19
<u>3. MACRO PARA DETECCION DE FUGAS Y FRAUDES</u>	21
<u>3.1. OBJETIVO</u>	21
<u>3.2. ALCANCE</u>	21
<u>3.3. RESPONSABILIDADES</u>	21
<u>3.4. PROCEDIMIENTO</u>	22
<u>CAPITULO 3: PRUEBAS DE EFICACIA</u>	24
<u>1. OBJETIVO</u>	24
<u>1.1. ALCANCE</u>	24
<u>1.2. RESPONSABILIDAD</u>	24
<u>1.3. PRUEBA PILOTO</u>	24
<u>1.4. ALCANCE</u>	24
<u>1.5. RECOMENDACIONES</u>	25
<u>1.6. MODELO DE MEDICION</u>	25



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

Lista de ilustraciones

TOC \c "Ilustración" 1. Semestre 1. Numero de errores por línea de negocio, mensualmente	10
2. Semestre 2. Numero de errores por línea de negocio, mensualmente	11
3. Análisis del impacto económico de las fugas de dinero en la operación de AXA ASSISTANCE.....	11
4. Caratula de la herramienta para generar los reportes	12
5. Formato de control de fallas	15
6. Indicadores de control de fugas de dinero.	16
7. Hojas del Formato de Revisión de Fallas y Fugas	18
8. Hojas de la Revisión de costos de Auditoria	20
9. Visión del reporte generado por la Macro de Detección de Fraudes y Fugas	23



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

INTRODUCCIÓN

El objetivo de implementar mecanismos de control de fugas de dinero dentro de la compañía es proporcionar una estructura para la validación de la estrategia, la gestión y la evaluación corporativa, a través de herramientas orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. El control debe lograr un balance, integrando los instrumentos existentes en materia de riesgo, control y gobierno.

Por nuestra naturaleza jurídica, estamos sujetos a diversos controles internos y externos que buscan garantizar el desarrollo de nuestros procesos. Es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas y políticas legales de la AXA.

A partir de ahora les mostraremos los mecanismos de control que se diseñaron para la implementación de cada una de las herramientas con el objetivo de mitigar los riesgos en los que se enfrenta día a día AXA.



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

CAPITULO 1: EVALUACION DE LAS FUGAS

1. OBJETIVO

Analizar la información recolectada de 2018 para una evaluación de los impactos de cada una de las fugas detectadas, logrando así saber su frecuencia y la afectación económica que causan en la compañía.

2. ALCANCE

El análisis de la información se hará solo para los contratos relacionados para las líneas de Auto y Hogar.

3. EVALUACION

Se hizo una recolección de información de todo el año 2018 para poder hacer una medición del impacto de las fugas de dinero en AXA, a partir de ese estudio se detectaron varias fugas de dinero que se clasificaron de la siguiente manera:

3.1. NUMERO DE IDENTIFICACION

Se presenta cuando el asegurado llama solicitando cualquier servicio, el agente solicita unos datos personales básico para saber si está registrado en la base de datos de asegurado, posterior a la verificación se ingresa a un registro de información en la plataforma SIA (Sistema Integrado de Asistencia) para poder prestar el servicio solicitado por el asegurado, si el agente registra mal la información ya sea placa para asistencia al Auto o el NIT para la asistencia al Hogar se pueden presentar las siguientes fallas:

- Placa o NIT mal registrada podría cargar el siniestro a otro asegurado que no solicito este servicio causando un aumento en la prima de renovación de póliza,
- Placa o NIT mal registrado se podrían prestar servicios que no estén dentro del clausulado de la póliza.
- Placa o NIT mal registrado no registraría en la base de datos, lo que ocasionaría una queja por no prestación de servicio causando un desembolso y una remuneración por negación del servicio al que tiene derecho el asegurado.



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

3.2. CONTRATO ERRADO

A la hora de que el asegurado llama para solicitar un servicio el agente debe tener claro la aseguradora a la cual pertenece la persona que se comunica, esto con el objetivo de relacionar en la plataforma el servicio al contrato que pertenece el asegurado, con el fin de poder recobrar este servicio prestado. Las fugas que se pueden presentar son las siguientes:

- Que el servicio quede relacionado a un contrato que no pertenece, lo que ocasiona que en el cierre de facturación no se posible el recobro de este servicio, debido a que no está incluido en el contrato.
- Que se presten servicios que no están autorizados para ese tipo de contratos y no estén en los acuerdos negociados con el cliente.
- Que no presentemos servicio que si estén en el contrato, causando reembolsos e indemnizaciones.
- Que no haya un registro en la base de datos real en el área financiera de los servicios que se están prestando para cada contrato.

3.3. TIPO DE LLAMADA

Para cada servicio relacionado en el sistema se debe registrar un tipo de llamada que indica el tipo de servicio que estamos prestando (abogado, auto, hogar, viaje, informativo o salud) además el tipo de llamada permite saber si un servicio es local (servicio prestado dentro de la ciudad) o si es foráneo (servicio prestado fuera de la ciudad principal), por esta razón se puede presentar las siguientes fugas de dinero.

- A la hora de recobrar el servicio el costo varía si fue local o foráneo, por esta razón si el tipo de llamada no está bien podemos generar ya sea un sobre costo del servicio prestado o en su defecto cobrar menos de lo que realmente costaba.
- Confusión en la prestación del servicio por parte del proveedor lo que puede causar servicios fallidos

3.4. CONOCIMIENTO DEL CONTRATO

El agente debe conocer muy bien el contrato que tiene a su cargo, los clausulados, los condicionados y coberturas de cada uno para poder prestar un servicio rápido pero sobretudo con calidad, si no hay un buen conocimiento del contrato de pueden presentar estas fugas de dinero:

- Negación de servicios causando quejas y reclamaciones.
- Aprobación de servicios que no están en los clausulados.



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

- Quejas por demora en la prestación el servicio.
- Multas por parte del cliente por no cumplir con los tiempos de ANS.

3.5. FUERA DE COBERTURA

Se presenta cuando no hay un seguimiento a los servicios prestados a cada asegurado, ya que cada póliza según su tipo, estándar o plus, tienen diferentes coberturas, y los agentes del call, por el afán de cumplir con los tiempos de prestación del servicio, no prestan mayor atención a este ítem, produciendo fugas de dinero como las siguientes:

- Prestación de servicios que sobre pasen el costo autorizado en cada póliza ocasionando pérdidas dado que solo se puede recobrar lo pactado en cada póliza y el excedente representa una pérdida para AXA ASSISTANCE.
- Prestación de servicios que ya hayan cumplido un límite de prestaciones en el mes o año de vigencia de la póliza, por ejemplo, si una póliza tenía un límite de 4 conductores elegidos y se prestaron 10 en el mes, AXA ASSISTANCE debe asumir el costo de esos 6 conductores elegidos adicionales.

3.6. MAL CONCLUSION

Existe un área llamada **Conclusión**, que es la encargada de la última etapa por la que pasa un servicio prestado, y su función principal es verificar, en primer lugar, que el servicio haya concluido sin ninguna novedad; en segundo lugar, que el costo cobrado por el proveedor por ese servicio, este dentro de las negociaciones con cada uno de ellos. Finalmente, se da por finalizado el servicio relacionando, el costo a pagar al proveedor por esta prestación. En los casos en los que el área de Conclusión omite alguno de estos pasos, se pueden presentar fugas como las siguientes:

- Que se pague un costo mayor al proveedor por un mal análisis del caso.
- Que se pague un costo menor al proveedor, por ende a la hora de recobrar a la empresa cliente, no se reporta el costo real del servicio prestado.
- Auditoría por parte de la empresa cliente, causando multas por facturar costos que no son los relacionados en el sistema.
- Facturación de servicios que nunca se prestaron.
- Conclusión a proveedor que no le correspondía el servicio prestado.



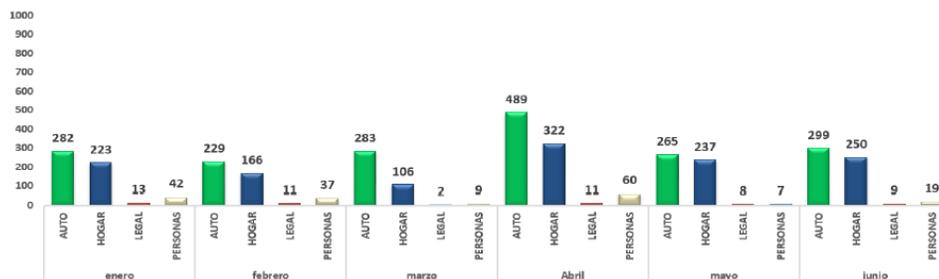
MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

3.7. FACTURACION DE PROVEEDOR

Después de subir al sistema SAP el costo del servicio prestado, se da autorización al proveedor de recobrar todos los servicios prestados en ese corte de facturación. Las fugas presentadas pueden ser:

- Que el proveedor facture doble servicios por mala conclusión del agente.
- Pasar costos mayores a los pactados en la negociación previa.

Después de tener claras cada una de las fugas que se pueden generar en la operación, ahora mostramos la evaluación del impacto de las fugas en los costos de operación para el 2018, así como su comportamiento mes a mes. Las siguientes graficas muestran la cantidad de fallas obtenidas por línea de negocio en cada mes del año 2018:



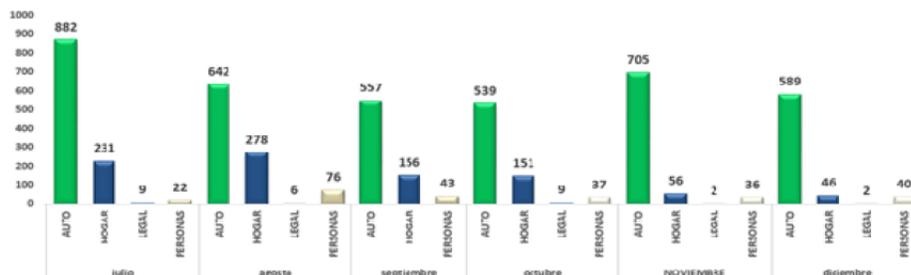
1. Semestre 1. Numero de errores por línea de negocio, mensualmente

Como se puede observar en la gráfica anterior, la línea de negocio con mayor número de errores reportados fue **Autos** con un promedio para el primer semestre de 307 casos por mes, con un máximo de 489 en el mes de Abril y un mínimo de 229 casos en el mes de Febrero. La línea de negocio con menor número de casos de errores reportados fue **Legal**, con un promedio de 9 casos por mes.





MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO



2.Semestre 2. Numero de errores por línea de negocio, mensualmente

En el segundo semestre del año 2018, la línea de negocios con mayor número de casos de errores reportados continuó siendo la de **Autos**, con un una alza en el promedio de errores por mes que alcanzó los 652 en promedio por mes, con un máximo de 882 casos en el mes de Julio y un mínimo de 539 casos en el mes de Octubre.

Se analizó también el impacto económico de las fugas de dinero identificadas, dando como resultado la siguiente información:

CAMPO	CANTIDAD DE ERRORES	COSTO PAGO SIA	COSTRO RECOBRO	COSTO POR ERROR
Contrato errado	2884	\$ 70.000,00	\$ 0,00	\$ 70.000,00
Campos adicionales	2802	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Conocimiento del contrato	428	\$ 50.229.571,00	\$ 13.635.024,00	\$ 36.594.547,00
IDENTIFICACIÓN ERRADA	2381	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total general	8495	\$ 50.299.571,00	\$ 13.635.024,00	\$ 36.664.547,00

3.Análisis del impacto económico de las fugas de dinero en la operación de AXA ASSISTANCE

Del análisis de la información podemos concluir que las fugas de dinero tuvieron un impacto negativo en los costos operaciones de AXA ASSISTANCE en **\$50.299.571** para el 2018. Siendo la línea de negocios de autos la representa el mayor porcentaje dentro de este aumento de cotos.



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

CAPITULO 2: MECANISMOS DE CONTROL DE FUGAS DE DINERO

1. MECANISMO DE CONTROL 1: FORMATO PARA CONTROL PERMANENTE DE FUGAS DE DINERO EN LA OPERACIÓN



4. Caratula de la herramienta para generar los reportes

1.1. OBJETIVO

Verificar la calidad y veracidad de la información que se está suministrando en la plataforma SIA, logrando minimizar los errores y los costos que estos pueden generar a la compañía.

1.2. ALCANCE

Generación y envío del reporte de Control Permanente de Fallas de cada uno de los contratos a nivel nacional.

1.3. RESPONSABILIDADES

El Área de Reportes será la encargada de hacer la auditoría a la información que se registra en cada uno de los expedientes generados en SIA y quien determinará los errores y pasos defectuosos que se incurren a la



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

hora de abrir un expediente, fijándose en los procedimientos inadecuados que nos permitan actuar para mejorar el funcionamiento de la operación y valorando las posibles soluciones.

El control de fugas de dinero proporcionará una mejora continua a la operación, identificando los riesgos a los que se enfrenta la misma, detectando las vulnerabilidades del proceso y ayudando a prevenir los errores futuros, otorgando de esta forma la confianza que debe transmitir el área a nivel interno y externo.

La persona encargada debe generar un reporte diario donde se evaluarán varios ítems dentro de él como lo son los errores no críticos que son más de forma y procesamiento, y registro de la información dentro de la herramienta SIA como son (Id, placa, Nit, contrato errado, tipo de llamada, técnica, entre otros) y los errores críticos (casos fuera de cobertura, conocimiento de contrato) que son los errores que impactan a la compañía generando una pérdida económica.

Se llevará a cabo otro informe de seguimiento de los cambios de los errores en SIA por los agentes involucrados en cada error cometido, un indicador donde se refleje si en realidad se están haciendo los cambios que se están reportando día a día (cantidad de casos reportados para cambios vs cantidad de cambios de casos realizados en la plataforma SIA), de esta manera logramos medir la efectividad de la herramienta de control de fallas y no seguir generando reprocesos en la operación.

Los diez primeros días de cada mes se debe generar un informe donde se reflejen los indicadores del mes anterior en los que se podrá evidenciar el comportamiento de las fallas presentadas en el registro de la información a la hora de cargar un expediente y de esta manera lograr mitigar estos errores logrando una efectividad >95%.

Este informe debe contener los siguientes indicadores e información:

- Una base con las fallas y fugas presentada en el mes que se está relacionando.
- Los agentes con un mayor de 10 errores presentados en el mes.
- Tabla donde se relacionen los tipos de error (cantidad de errores y pérdida de dinero).
- Grafica donde se relacione la cantidad de errores por mes y por línea de negocio.
- Grafica total de casos por línea de negocio.
- Grafica de total de costos por línea de negocio.
- Grafica de total de casos por mes.





MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

- Grafica de total de costos por mes.

El informe de fallas se debe enviar a los funcionarios relacionados más adelante, dado que uno de ellos da tratamiento diferente a esta información:

- Martha Pinilla quien es la Internal Controller de la compañía y hace las auditorias y seguimientos de todas las irregularidades que se lleguen a presentar en cuando a fraudes y desviaciones de dinero
- Vanesa Méndez quien es la encargada de medir la productividad tanto de la operación como de los agentes
- Yuly Andrea Tique y Miller Rodríguez Bermúdez quienes serán los responsables que se hagan los cambios de los errores reportados en la plataforma SIA, así mismo se le haga la retroalimentación a cada agente que se relacione en el reporte, con el fin de minimizar el margen de error en la operación.

A continuación, se relaciona la información personal de las personas asignadas para la recolección de la información:

- Fabian Rueda (dairo.rueda@axa-assistance.com.co)
- Miller Rodriguez Bermudez (miller.rodriguez@axa-assistance.com.co)
- Yuly Andrea Tique (yuly.tique@axa-assistance.com.co)
- Vanesa Mendez (kelly.mendez@axa-assistance.com.co)
- Martha Pinilla (martha.pinilla@axa-assistance.com.co)

1.4. PROCEDIMIENTO

Generación del Reporte

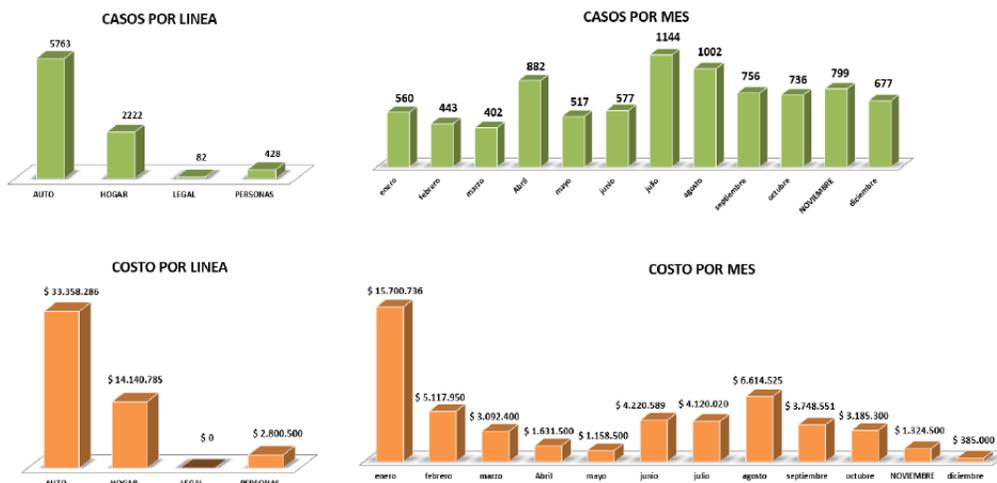
Se generará a diario un reporte general nacional desde SIA 8 (JCF), donde se hará un filtro por línea de negocio y donde se auditará la información de cada una de ellas para luego ingresar los errores que se encuentren en el formato de Excel creado para llevar el control de fallas. Se tendrán en cuenta los contratos mayores a \$3'000.000 y se segmentarán las líneas de negocio para el control de la siguiente manera:



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

1.5. INFORME GENERAL

Los dos primeros días de cada mes se consolidará toda la información recolectada en el mes, donde se llevará el control de los indicadores (casos presentados al mes por producto, casos por línea, casos por mes, costo por línea, costo por mes, relación de errores) y se evidenciará el comportamiento mes a mes y cómo está impactando esos cambios tanto a la operación como para la compañía en general relacionando un costo total. El siguiente es un ejemplo de cómo deben verse las gráficas que genera la herramienta, tomado de la información de 2018:



6. Indicadores de control de fugas de dinero.

Estos indicadores ayudaran a tener un control del comportamiento de las fallas operacionales y de cada una de las fugas de dinero y posibles fraudes, dando oportunidad de generar planes de respuesta oportunos para la mitigación mes a mes.



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

2. FORMATO DE REVISIÓN DE FALLAS Y COSTOS DE LA OPERACIÓN

2.1. OBJETIVO

Verificar la calidad y veracidad de la información que se está suministrando en la plataforma SIA, logrando minimizar los errores y los costos que estos pueden generar a la compañía.

2.2. ALCANCE

Generación desde SIA toda la información de los contratos para las líneas de Auto y Hogar y el registro en las plantillas de fallas y costos.

2.3. RESPONSABILIDADES

Las plantillas se le entregara a cada supervisor con el objetivo de hacer un seguimiento diario de la información que se registra en la plataforma SIA y una detección y corrección de errores oportuna, logrando mitigar así los errores a la hora de la creación de las facturas y una disminución en el desvío de dineros recobrados a las compañías clientes por cada servicio prestado.

Se capacitó a cada uno de los supervisores sobre el uso de esta plantilla y la importancia de hacer una auditoria diaria, se resolvieron dudas y cada uno de ellos paso al frente hacer el ejercicio para una comprensión absoluta del proceso.

Estas fallas en la información y los errores en los costos detectados deben ser registrados por cada supervisor, según sus contratos asignados, en el formato Controles Permanentes Control De Fallas, para llevar una trazabilidad de los errores detectados por estas matrices.

A continuación, se relacionan la información de contacto de las personas asignadas para la recolección de la información:

- Fabián Rueda (dairo.rueda@axa-assistance.com.co)
- Miller Rodríguez Bermúdez (miller.rodriguez@axa-assistance.com.co)
- Yuly Andrea Tique (yuly.tique@axa-assistance.com.co)
- Ana Bolena Prado (ana.prado@axa-assistance.com.co)
- Ginna Paola Pérez (ginna.perez@axa-assistance.com.co)





MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

- Angie Paola Vásquez (angie.vasquez@axa-assistance.com.co)
- Elizabeth Herrera Torres (elizabeth.herrera@axa-assistance.com.co)

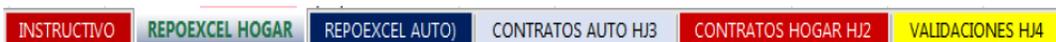
2.4. PROCEDIMIENTO

Generación del Reporte

Se generará a diario un reporte general nacional desde SIA 8 (JCF), donde se hará un filtro por línea de negocio según la que le corresponda al supervisor, y luego se registrará en cada plantilla de la siguiente manera:

2.4.1. INSTRUCTIVO REVISIÓN CONTROL DE FALLAS - AÑO 2019

- Generar el reporte JCF.
- Ordenar de menor a mayor el campo "Llamada_Ex".
- Quitar el error que aparece en los campos "Llamada_Ex, Conse_Rin, Contrato, Tipo_llam Llam_mate, y No_Iden ". Los cuales están resaltados en color amarillo
- Copie y pegue en la hoja "REPOEXCEL HJ1".
- Oprimir Botón " EJECUTAR" que está ubicado en la hoja "CONTRATOS AUTO HJ3".
- Revisar que la fórmula cubra la totalidad de casos a revisar.
- De acuerdo a la necesidad, emplee los filtros resaltados en color Amarillo y proceda con la verificación.



7. Hojas del Formato de Revisión de Fallas y Fugas

Descripción de las hojas que componen el Formato de Revisión de Fallas y fugas

- **Instructivo:** En esta hoja la persona encontrara un resumen de todo el proceso y el cómo deben manejar esta herramienta.
- **Repoexcel Hogar:** Se registrará toda la información de los contratos relacionados a la línea de hogar.
- **Repoexcel Auto:** Se registrará toda la información de los contratos relacionados a la línea de auto.



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

- **Contratos Auto HJ3:** En esta hoja se encuentra el botón para ejecutar la macro y después de la ejecución arrojará toda la información a validar y a corregir en los contratos de Auto.
- **Contratos Hogar HJ2:** Cuando se ejecuta la macro, en esta hoja arrojará toda la información a validar y a corregir en los contratos de Hogar.
- **Validaciones HJ4:** En esta hoja están todas las validaciones de los posibles errores que detectará la macro.

ALCANCE

Identificar la apertura de contratos errados, números de identificación errados, tipos de llamada errados, ciudades de destino en blanco, llamadas tipo 8 con costo. Identificar en las prestaciones de Hogar (El tipo de zona ZC, ZP, OT); como insumo fundamental para la consulta del reporte. De acuerdo a capacitación recibida Permitir un monitoreo de cerca con los campos que diligencia la operación actualmente. Retroalimentación a tiempo de los agentes. Modificación a tiempo de contratos errados.

RECOMENDACIONES

- ✓ No borrar las columnas resaltadas de color Amarillo, ya que se encuentran formuladas y al borrarse el archivo no funcionaría.
- ✓ Determine las fechas y funcionamiento que se le dará de acuerdo a los periodos de facturación.
- ✓ Su eficiencia depende del manejo que se le dé, recordando que en lo posible el archivo indica en donde se encuentra el error.
- ✓ Recuerde guardar una plantilla en limpio y trabajar siempre sobre un borrador.
- ✓ Se recomienda realizar la revisión de máximo 15 días, para un mejor funcionamiento.

2.4.2. INSTRUCTIVO REVISION DE COSTOS AUDITORIA - AÑO 2019

- ✓ Generar el reporte JCF.
- ✓ Identifique el contrato y péguelo en la base "REVISION DE COSTOS AUDITORIA".
- ✓ Ordenar de menor a mayor el campo "Llamada_Ex".
- ✓ Quitar el error que aparece en los campos "Llamada_Ex, Conse_Rin, Contrato, Tipo_llam y No_Iden".
- ✓ Oprimir Botón " EJECUTAR"
- ✓ Dirigirse a la herramienta DATOS y oprimir ACTUALIZAR TODO. Revisar que la formula cubra

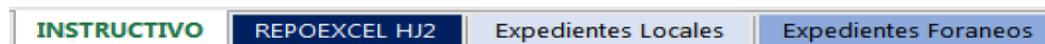




MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

la totalidad de casos a revisar.

- ✓ De acuerdo a la necesidad, emplee los filtros resaltados en color Amarillo y proceda con la verificación.



8. Hojas de la Revisión de costos de Auditoría

Descripción de las hojas del archivo Revisión de Costos

- ✓ **Instructivo:** En esta hoja la persona encontrará un resumen de todo el proceso y el cómo deben manejar esta herramienta.
- ✓ **Repoexcel HJ2:** Se registrará toda la información descargada de la plataforma SIA.
- ✓ **Expedientes Locales:** Mostrará todos los posibles errores en los costos relacionados a servicios locales.
- ✓ **Expedientes Foráneos:** Mostrará todos los posibles errores en los costos relacionados a servicios foráneos.

RECOMENDACIONES

- ✓ Cada vez que se genera una auditoría, se deberá limpiar las hojas de Expedientes Locales Y Expedientes Foráneos.
- ✓ No borrar las columnas resaltadas de color Amarillo, ya que las mismas se encuentran formuladas y de borrarse el archivo no funcionaría.
- ✓ Es importante determinar el alcance y funcionamiento que se le dará, de acuerdo a los periodos de facturación. (Se recomienda revisión máximo 15 días)
- ✓ Su eficiencia depende el manejo que se le dé, recordando que en lo posible el archivo indica en donde se encuentra el error.
- ✓ Recuerde guardar una plantilla en limpio y trabajar sobre un borrador.



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

3. MACRO PARA DETECCION DE FUGAS Y FRAUDESj

3.1. OBJETIVO

Verificar la calidad y veracidad de la información que se está suministrando en la plataforma SIA, logrando detectar posibles fraudes y fugas de dinero dentro de la compañía.

3.2. ALCANCE

Para cada uno de los contratos de Auto y hogar para una detección oportuna de fraudes y fugas de dinero.

3.3. RESPONSABILIDADES

El Área de Reportes será la encargada de manejar esta herramienta, ayudando a la auditoria de la información que se registró en cada uno de los expedientes generados en la plataforma SIA, donde la macro detectara anomalías en los procesos, generando una alerta para la persona que la maneja, de esta manera es posible emprender acciones oportunas frente a los diferentes casos que se puedan presentar en la prestación de un servicio.

La macro proporcionará una mejora continua a la operación, identificando los riesgos a los que se enfrenta la operación, detectando las vulnerabilidades del proceso y ayudando a prevenir los fraudes o las fugas de dinero que se estén presentando, de esta forma lograr disminuir el riesgo y lograr dar una tranquilidad al cliente y a los socios de la compañía.

La macro se programó con el objetivo de arrojar una serie de información que sea de fácil entendimiento para la persona que la maneje, al igual que la persona encargada de este proceso debe tener un conocimiento claro del proceso de asistencia de la compañía y un amplio conocimiento de cuando se puede generar un fraude o fugas de dinero ocasionando grandes pérdidas de dinero a la compañía.



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

3.4. PROCEDIMIENTO

Generación del Reporte

Se generará un reporte general nacional desde SIA 8 (JCF) con el periodo que se quiere evaluar, donde se hará un filtro por línea de negocio ya que el alcance del proyecto son las líneas de Auto y Hogar y se auditará la información de cada una de ellas. Se tendrán en cuenta los contratos mayores a \$3'000.000

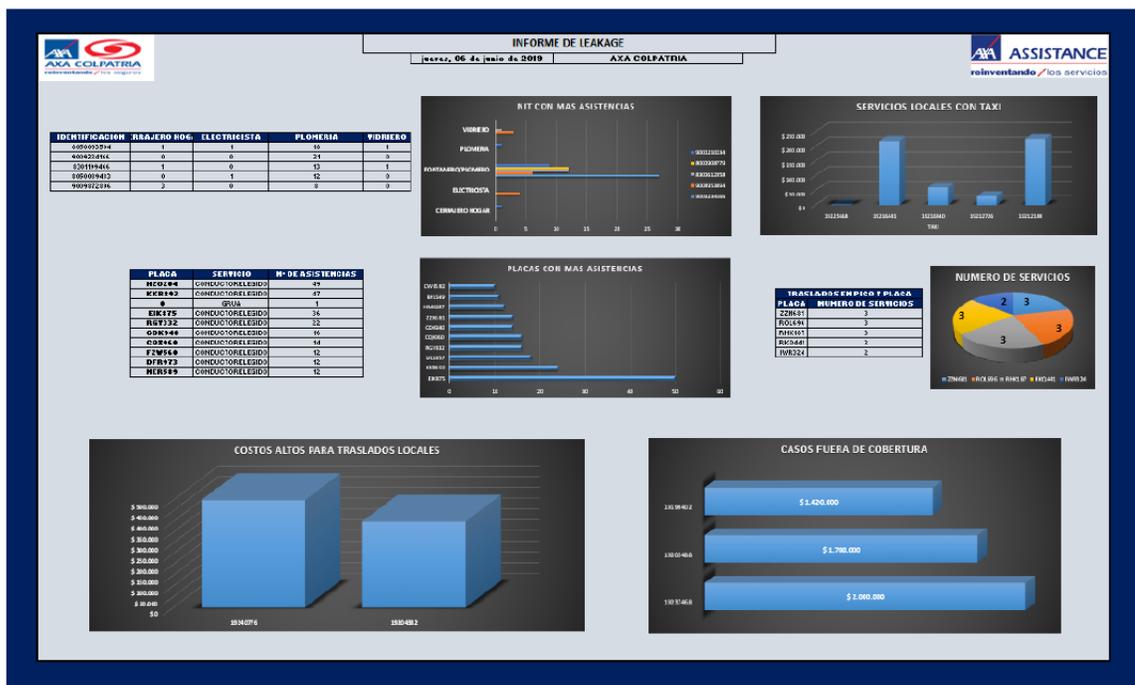
El reporte que se descargue se pegara en la base de la macro, posterior a esto solo se debe ir a la hoja donde se encuentra el botón que ejecutara todo el código para la validación y detección de los fraudes y fugas de dinero que se estén presentando, después de ejecutar la macro lo llevara directamente al informe final, donde le arrojará toda la información necesaria para analizar y allí empezar a tomar decisiones para poder mitigar esos riesgos. Este informe debe contener los siguientes indicadores e información:

- ✓ Top 5 de las Copropiedades con más asistencias en el periodo de muestra.
- ✓ Prestaciones de servicio de Taxi locales.
- ✓ Top 10 de las placas con más asistencias en el periodo de muestra.
- ✓ Solicitud de traslados en momento de pico y placa.
- ✓ Costos mayores a \$ 300.000 para servicios locales.
- ✓ Casos fuera de cobertura.



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

La siguiente, es una ilustración del reporte generado por medio de la macro de detección de fraudes y fugas:



9. Visión del reporte generado por la Macro de Detección de Fraudes y Fugas



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

CAPITULO 3: PRUEBAS DE EFICACIA

1. OBJETIVO

Verificar la calidad y veracidad de la información que arroja las herramientas implementadas para la detección y disminución de fugas de dinero.

1.1. ALCANCE

Generación de SIA toda la información de los contratos para las líneas de Auto y Hogar y el registro en las plantillas de fallas y costos.

1.2. RESPONSABILIDAD

Las pruebas de eficacia estarán a cargo de la sub-directora de asistencia para hacer una auditoria con una muestra de la información que arroja cada una de las herramientas, de esta manera hacer los ajustes correspondientes a las herramientas para tener un producto final que sea de gran utilidad para la operación y para la compañía.

1.3. PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se utiliza en innumerables contextos como una manera de limitar los efectos negativos, las pérdidas económicas, los recursos, el tiempo, etc. Si la prueba antes mencionada tiene consecuencias positivas, entonces proceda con el proyecto; De lo contrario, se dejará de lado o se modificará para que sea viable. En cualquier caso, la prueba funcionará como un primer paso para obtener información relevante.

1.4. ALCANCE

- ✓ Modificación del código de programación de cada una de las herramientas
- ✓ Identificar la apertura de contratos errados, Números de identificación errados, Tipos de llamada errados, Ciudades de destino en blanco, Llamadas tipo 8 Con costo.
- ✓ Identificar en las prestaciones de Hogar (El tipo de zona ZC, ZP, OT); como insumo fundamental para la consulta del reporte. De acuerdo a capacitación recibida
- ✓ Permitir un monitoreo de cerca con los campos que diligencia la operación actualmente.
- ✓ Retroalimentación a tiempo de los agentes.
- ✓ Modificación a tiempo de contratos errados.



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

1.5. RECOMENDACIONES

Las auditorias deben hacer una vez a la semana durante los primeros 3 meses para así lograr detectar errores de las herramientas y poderla ir ajustando día a día.

Las pruebas las debe hacer la subdirectora de asistencias y delegar a cada uno de los supervisores hacer esas mediciones y auditorias de las herramientas notificando por correo electrónico a la persona encargada de los ajustes.

Todos los cambios que se hagan tanto en cada herramienta de forma como también en el código de programación debe quedar registrado y documentado, por esta razón cada uno de los formatos y documentos deben ser actualizados para tener una trazabilidad de la herramienta.

1.6. MODELO DE MEDICION

Se realizaron las siguientes actividades con el objetivo de preparar el ambiente de pruebas para la validación de las hipótesis de propuestas:

- A. **Diseño de la prueba a realizar:** Para el diseño de la prueba de campo fue indispensable definir su objetivo y alcance, así como las actividades a realizar durante la misma, a fin de optimizar los resultados alcanzados. Además, fue necesario definir el número de datos para la muestra.
Se informó a los colaboradores que se ven afectados con estas pruebas donde se elaboró y envió un comunicado a cada uno de ellos, los cuales fueron entregados personalmente por cada líder de área, donde se especifica la fecha de inicio y fin del estudio a realizar y una breve descripción del mismo.
- B. **Definición de los requerimientos para las pruebas:** Entender y solicitar al personal encargado en este caso a la sub-directora de asistencia y supervisores los insumos y recursos necesarios para poner en marcha las pruebas diseñadas.
- C. **Entrenamiento del personal que participo en las pruebas:** Una vez se haya seleccionado el personal que estará a cargo de las pruebas fue indispensable su entrenamiento para obtener los resultados esperados, Para ello se desarrolló un formato de entrenamiento que contenga las actividades, procedimientos y diálogos a seguir, así como las responsabilidades del personal a cargo de la prueba durante el periodo de duración del estudio. Además del entrenamiento inicial, se



MANUAL DE TRATAMIENTO DE FUGAS DE DINERO

realizaron talleres donde se refuerza los conocimientos y procedimientos que deberá seguir con la persona.

- D. **Definición de los indicadores evaluados:** los indicadores de desempeño definidos se clasificaron en dos, indicador de eficacia (número de errores de muestra / número de errores incorrectos), desviación de prueba (número de muestra tomada / sobre total de errores). Estos indicadores determinaron el desempeño y la efectividad de la herramienta.
- E. **Medición De Los Resultados:** Semanalmente se tomará la muestra y así mismo de acuerdo al resultado se actualizará la herramienta de seguimiento y analizar los resultados de los indicadores de la prueba.
- F. **Ajustar Los Parámetros De La Estrategia:** Si al analizar los indicadores seleccionados para la prueba, se detectan errores o valores fuera del rango de aceptación esperado, es indispensable identificar el problema para conocerlo y corregir su causa con el propósito de proponer nuevas estrategias que mejores la situación problemática identificada.
- G. **Incorporar Cambios En El Proceso De Pruebas:** Definida las nuevas estrategias, se informará al personal involucrado en las pruebas de cada uno de los ajustes realizados a las herramientas.