

Señor
Carlos Maesaka
Secretaría Técnica de Solución de Reclamos
Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL
Calle De La Prosa N° 136
San Borja. -

19688-2020/SSB01
30 11 2020

Lima, 30 de noviembre de 2020

Referencia: **Entregable Plan de Trabajo (levantamiento de observaciones)**

*Servicio de Rediseño del Proceso de Solución de Reclamos de Usuarios
Concurso Público N° 007-2020/OSIPTEL*

De nuestra mayor consideración:

A través de la presente, hacemos entrega del Producto "Plan de Trabajo" del Servicio de Consultoría para el Rediseño del Proceso de Solución de Reclamos de Usuarios, el cual forma parte del Entregable No.1 del servicio. Este entregable incorpora el levantamiento de las observaciones recibidas mediante Carta N° 0093-OAF-UABT.

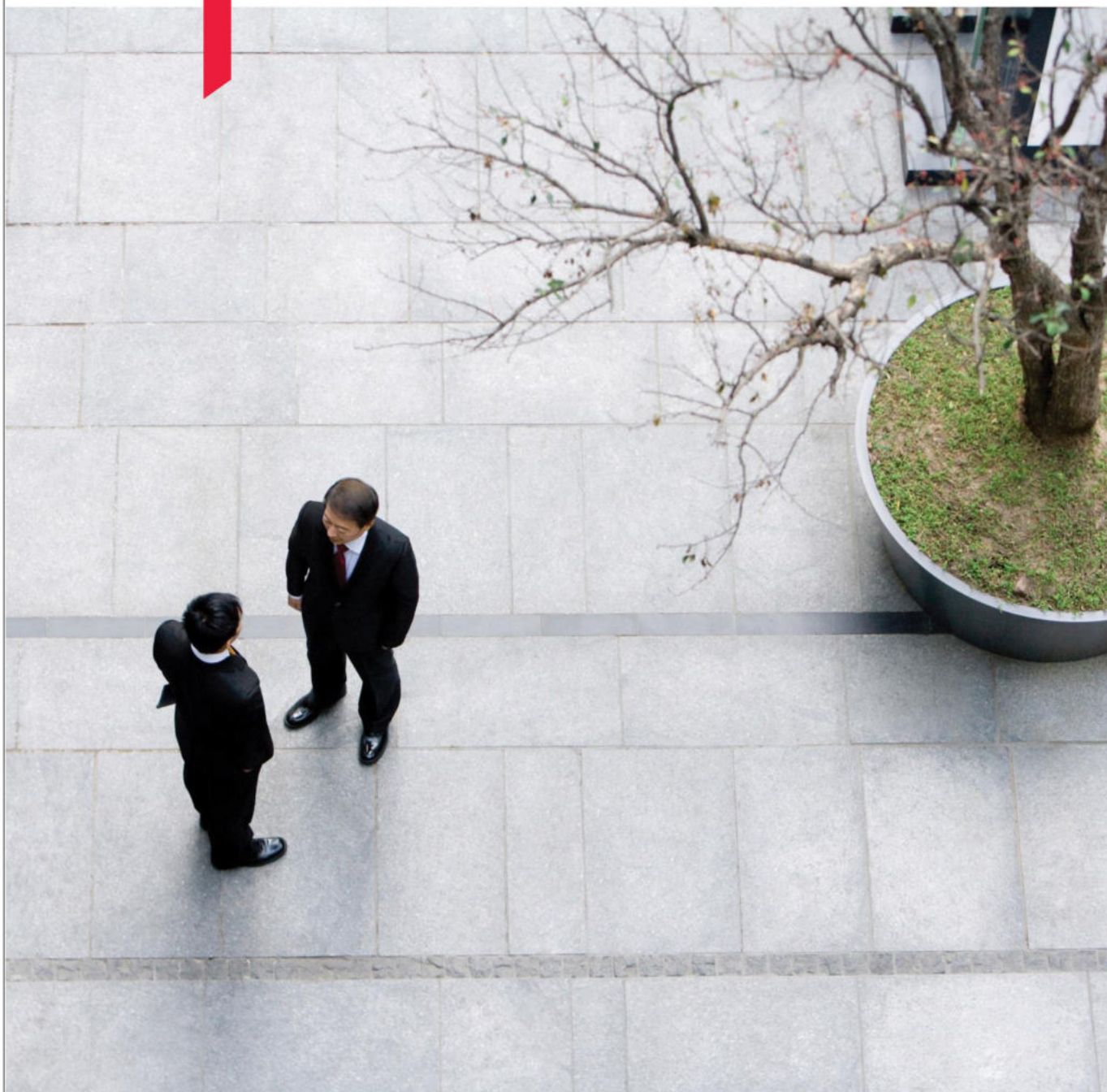
Quedamos a su disposición para las consultas que estime necesarias.

Atentamente,



VICTOR BACIGALUPO ALBA
Gerente
BDO Consulting S.A.C.
Telf.: (511) 7123300
Celular: 981502229
vbacigalupo@bdo.com.pe

Av. Antonio Miro Quesada 425
(Ex Juan de Aliaga)
Piso 10, oficina 1005
Magdalena del Mar. Lima 17
PERÚ
www.bdo.com.pe



Servicio de rediseño del

[REDACTED]

[REDACTED]



Víctor Bacigalupo Alba
Jefe de Proyecto

CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES	2
2.	OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROYECTO	3
2.1.	Objetivo	3
2.2.	Alcance	3
3.	ASPECTOS CONTRACTUALES	4
4.	GESTIÓN DEL SERVICIO	6
4.1.	Inicio del Proyecto	6
4.2.	Gestión del Tiempo	6
4.3.	Gestión del Alcance	6
4.4.	Gestión de la Calidad	7
4.5.	Gestión del Recurso Humano	7
4.6.	Gestión de las Comunicaciones.....	7
4.7.	Gestión de Riesgos	8
4.8.	Cierre del Proyecto	10
5.	ENFOQUE METODOLÓGICO	11
5.1.	Fase 1: Entendimiento General	11
5.2.	Fase 2: Situación Actual	12
5.3.	Fase 3: Alternativas de Solución y su Modelo Operacional:	13
5.4.	Fase 4: Costos y Evaluación	14
5.5.	Cronograma de Trabajo	14
6.	EQUIPO DE TRABAJO	16
7.	RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO	19
7.1.	Respecto a la Alta Dirección	19
7.2.	Respecto a las Gerencias u Oficinas	19
8.	ANEXOS	20
8.1.	Anexo 01: Lista de Procesos Nivel 1 y Nivel 2	20
8.2.	Anexo 02: Formato de Acta de Reunión.....	22
8.3.	Anexo 03: Formato de Presentación de Status de Avance	23
8.4.	Anexo 04: Cronograma Detallado del Proyecto	24

1. ANTECEDENTES

El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL en virtud del **CONCURSO PÚBLICO N° 007-2020/OSIPTEL** se encuentra ejecutando acciones que permitan modernizar la gestión institucional, para cuyo efecto ha contratado a BDO CONSULTING SAC para brindar el **SERVICIO DE CONSULTORÍA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE SOLUCIÓN DE RECLAMOS DE USUARIOS**.

La ejecución del servicio permitirá establecer un diagnóstico de la situación actual de la gestión de reclamos, proponer alternativas de solución para la automatización del proceso, planificar su implementación, así como realizar una evaluación técnica y económica entre las alternativas planteadas para asegurar que los procesos se desarrollen con altos estándares de calidad y eficiencia, agregando valor y logrando la satisfacción de los grupos de interés.

El Presente Informe corresponde al Producto 1: Plan de trabajo, señalado en las Bases del servicio.

2. OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROYECTO

A continuación, detallaremos los objetivos del trabajo a realizar.

2.1. OBJETIVO

Realizar el estudio del proyecto de rediseño (modelamiento, caracterización y análisis integral) del Proceso de Solución de Reclamos de Usuarios, según la metodología BPM, que permita identificar alternativas de solución y la determinación de requisitos técnicos y funcionales, para la posterior implementación del proceso automatizado.

2.2. ALCANCE

El rediseño del proceso de solución de reclamos de usuarios comprende el siguiente alcance:

- Realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de solución de reclamos de usuarios (2da Instancia).
- Identificar necesidades y expectativas de los usuarios.
- Proponer 3 alternativas de solución y su modelo operacional, en base a Procesos Rediseñados.
- Definir requerimientos funcionales y no funcionales de las alternativas de solución.
- Desarrollar el plan de implementación de las alternativas de solución planteadas.
- Realizar la evaluación técnica y económica de las alternativas propuestas.

Asimismo, este alcance comprende los siguientes procesos de Nivel 1:

- Recepción y admisibilidad de expedientes.
- Recepción de documentación adicional para el expediente.
- Calificación y asignación del expediente.
- Digitalización del expediente y documentación adicional.
- Armado del expediente.
- Análisis del expediente y elaboración del Proyecto de Resolución.
- Organización y convocatoria de la sesión.
- Elaboración e impresión del acta de sesión.
- Notificación de las resoluciones.
- Anexo de documentación al expediente y foliación.
- Archivo del expediente.
- Imposición de sanciones y medidas correctivas del TRASU.
- Denuncias.

Cabe señalar que, estos 13 procesos N1 comprenden a su vez a 30 procesos Nivel 2, los cuales se citan en el *Anexo 01. Lista de procesos OSIPTEL*.

3. ASPECTOS CONTRACTUALES

El proyecto involucra a la entrega de los documentos (productos) de acuerdo a las los plazos y contenidos señalados en los Términos de Referencia de las Bases Integradas del servicio.

A continuación, se muestran los productos en relación a los hitos del servicio. Las fechas han sido calculadas a partir del día siguiente de la suscripción del contrato.

Proyecto	Servicio de Consultoría		
Plazo del Servicio	195 días calendario		
Fecha de inicio del Servicio	Miércoles 11 de noviembre de 2020	Fecha de fin del Servicio	Lunes 24 de mayo de 2020

Meta	Entregable/Productos	Hitos / Fecha de entrega
FASE 0: PLAN DE TRABAJO Hasta los 07 días calendario a partir de la fecha de inicio del servicio	Entregable 1: Plan de Trabajo. Numeral 5.1 de los Términos de Referencia. <u>Productos:</u> Propuesta de metodología de trabajo, plan de actividades y cronograma, y recomendaciones para la ejecución del trabajo.	Martes 17 de noviembre de 2020
FASE 1: ENTENDIMIENTO Hasta los 35 días calendario a partir de la fecha de inicio del servicio	Entregable 1: Diagnóstico del proceso de solución de reclamos de usuarios. Numeral 5.2, 5.3 de los Términos de Referencia. <u>Productos:</u> 1.0. Identificación del Modelo de Operación de Solución de Reclamos de Usuarios (N1). 1.1. Identificación de necesidades y expectativas (encuestas a usuarios); voz del usuario. 1.2. Análisis de la Demanda y Oferta de servicios del Proceso de Solución de Reclamos.	Martes 15 de diciembre de 2020
FASE 2: SITUACIÓN ACTUAL Hasta los 35 días calendario a partir de la fecha de inicio del servicio	Entregable 1: Diagnóstico del proceso de solución de reclamos de usuarios. Numeral 5.3 de los Términos de Referencia. <u>Productos:</u> 2.0. Análisis y Diagnóstico del Proceso de Solución de Reclamos de Usuarios (problema / indicadores, causa y efecto). 2.1. Situación Deseada (Descripción e Indicadores).	

Meta	Entregable/Productos	Hitos / Fecha de entrega
FASE 3: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Hasta los 130 días calendario a partir de la fecha de inicio del servicio	Entregable 2: Informe de alternativas de solución y su modelo operacional. Numeral 5.4.1 de los Términos de Referencia. <u>Productos:</u> 3.0. Definición de las alternativas de solución 3.1. Modelamiento de procesos TO-BE (mapas, flujos y fichas) por cada alternativa de solución.	Sábado 20 de marzo de 2020 (se entregará el Lunes 22 de Marzo de 2021)
FASE 3: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Hasta los 170 días calendario a partir de la fecha de inicio del servicio	Entregable 3: Plan de implementación de alternativas de solución. Numeral 5.4.2, 5.4.3, 5.4.4 de los Términos de Referencia. <u>Productos:</u> 3.2. Descripción de componentes (HW, SW). 3.3. Propuesta de cambio (Organización y Normas). 3.4. Informe analítico de lecciones aprendidas y oportunidades de mejora. 3.5. Requerimientos Funcionales y No funcionales (alternativas de solución tecnológica según lo detallado en el numeral 5.4.3 de los Términos de Referencia del servicio). 3.6. Cronograma de Implementación de las alternativas de solución. 3.7. Matriz de trazabilidad de requisitos o requerimientos.	Jueves 29 de abril de 2021
FASE 4: COSTOS Y EVALUACIÓN Hasta los 195 días calendario a partir de la fecha de inicio del servicio	Entregable 4: Informe final Numeral 5.5, 5.6, 5.7, 5.8 de los Términos de Referencia. <u>Productos:</u> 4.0. Estimación de costos de implementación (componentes). 4.1. Estimación de costos de operación y mantenimiento. 4.2. Evaluación Técnica y Económica. 4.3. Conclusiones. 4.4. Recomendaciones.	Lunes 24 de mayo de 2021

Nota: todas las fechas de que caen día no hábil, pasan inmediatamente al día hábil siguiente

4. GESTIÓN DEL SERVICIO

BDO Consulting, como firma internacional, usa como referencia estándares metodológicos globalmente aceptados para la administración y control de sus proyectos.

Para la gestión de este proyecto se usará como referencia las buenas prácticas y técnicas propuestas por el Project Management Institute (PMI), de acuerdo al Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Las técnicas que se utilicen serán las de mayor aplicación para el proyecto y aquellas que tengan un beneficio importante en la gestión, y que contribuyan directamente con los objetivos planteados, sin agregar carga administrativa innecesaria que no esté directamente relacionada con el resultado de los entregables.

Asimismo, la metodología de gestión planteada para este proyecto ha sido utilizada por nuestros Consultores en diversos proyectos para organizaciones de diferentes sectores. Nuestro modelo de gestión del proyecto podrá ser personalizada a los lineamientos que utilice OSIPTEL, guardando cuidado en alinear la metodología con el alcance y objetivo del servicio según sus Términos de Referencia.

4.1. INICIO DEL PROYECTO

El inicio del proyecto contempla la formalización del proyecto y la definición de las condiciones contractuales del servicio; al respecto cabe mencionar que, de acuerdo a los Términos de Referencias del Servicio, el inicio formal se considera a partir del día siguiente de suscrito el contrato.

Para a efectos de difundir los objetivos, alcance y beneficios del proyecto, se ha programado una reunión de Kick Off para el día martes 17 de noviembre, 2020.

4.2. GESTIÓN DEL TIEMPO

La gestión del tiempo contempla la definición de las actividades a realizar, los responsables, la estimación de la duración de las actividades y la elaboración del cronograma detallado de trabajo como línea base. En el *Anexo 04. Cronograma Detallado del Plan de Trabajo* se muestra el cronograma detallado desarrollado para el proyecto.

El control del cronograma se realizará en las reuniones del Comité de Dirección, y en dichas reuniones se acordarán y aprobarán los cambios o ajustes a la línea base, previa sustentación detallada de las causas; siempre y cuando no excedan los plazos establecidos en los Términos de Referencia.

4.3. GESTIÓN DEL ALCANCE

La gestión del alcance contempla la relación de componentes a desarrollar como parte del servicio.

El enunciado del alcance del proyecto se precisa en el Capítulo 2 del presente Plan de Trabajo, el cual ha sido desarrollado de acuerdo a los requisitos y definición del alcance que establecieron de manera general en los Términos de Referencia.

La verificación del alcance y posterior aprobación de los entregables / productos del proyecto se realizarán a través del área usuaria y áreas técnicas, según lo establecido en los Términos de Referencia.

El Comité es la instancia encargada de coordinar y hacer seguimiento directo del proyecto, velando por la correcta ejecución del servicio.

4.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad contempla las acciones de aseguramiento y control de la calidad. Para este efecto, BDO ha incorporado a su equipo un Especialista en Aseguramiento y Control de Calidad, a fin de aportar experiencia técnica y funcional (aspectos metodológicos BPM/Business Process Management, BI/Business Intelligence, entre otros), y asegurar la calidad de los productos en base a los requisitos establecidos en los Términos de Referencia del servicio.

Como parte del aseguramiento de la calidad, BDO realizará sesiones periódicas de revisión interna (control de calidad), y a su vez, una presentación de avance del servicio, a fin de hacer de conocimiento las definiciones y resultados preliminares de los productos del servicio, cuando corresponda, para recibir retroalimentación por parte de OSIPTEL. Esto, en el marco de las reuniones del Comité de Dirección del Proyecto, donde también se expondrán los avances a nivel del cronograma, actividades realizadas, riesgos o puntos de atención identificados y próximos pasos. Los resultados de este proceso serán expuestos al Comité de Dirección mediante Informes de Avance. En el *Anexo 03. Formato de informe de avance* se muestra un modelo referencia de dicho informe.

Por otro lado, desde el punto de vista del OSIPTEL, el Coordinador del Proyecto y el Equipo de Rediseño, así como los usuarios clave del TRASU, de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización y de la Oficina de Tecnologías de la Información también realizarán las acciones necesarias para monitorear y controlar la calidad del trabajo y los productos del servicio.

La calidad será medida principalmente, en base al cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en los Términos de Referencia del servicio. La revisión de estos temas y la solución de inconvenientes serán abordadas por las partes en su momento o durante las reuniones del Comité de Dirección, según sea el caso.

4.5. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

La gestión de los recursos humanos contempla principalmente comprometer la participación del personal en las actividades en las cuales fueron asignados.

En este sentido, la consultora pondrá a disposición el equipo formal definido para el trabajo y, dependiendo de las necesidades del proyecto, incorporará especialistas en las materias requeridas, asegurando su disponibilidad.

Desde el punto de vista del equipo de trabajo del OSIPTEL, el Coordinador del Proyecto deberá gestionar la convocatoria y garantizar la disponibilidad de los usuarios clave para las reuniones, talleres o entrevistas, así como del personal técnico de la Gerencia Informática.

4.6. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

La gestión de las comunicaciones contempla la identificación de los grupos de interés, la distribución de la información, la gestión de las expectativas de los grupos de interés e informar el desempeño del proyecto.

Para efectos de distribuir o poner a disposición la información del proyecto se considera lo siguiente:

- Presentaciones

Presentaciones Ejecutivas al Comité Directivo sobre los Entregables según los Términos de Referencia. La intención de estas presentaciones es facilitar la validación de los Entregables formales.

- Informes Impresos/Digitales

- Entregables formales. Serán entregados por Mesa de Partes en los plazos establecidos por contrato, según los Términos de Referencia. BDO no brindará licencias para la revisión de los productos; sin embargo, se entregarán los productos en versión PDF y en formato editable.

Cabe señalar que, en relación a los diagramas de flujo de los procesos TO BE, éstos serán modelados en la herramienta Bizagi bajo la notación BPMN 2.0, y serán compartidos al OSIPTEL en PDF para su fácil lectura y acceso para todos, y también se les entregará los archivos fuente en Bizagi (Los cuales no requieren licencia, indefinidamente, para su visualización y edición).

- Informes de avance conteniendo principalmente el detalle de las acciones realizadas, niveles/porcentajes de avance, problemas / inconvenientes encontrados, estado de los entregables, entre otros. Éstos serán revisados en las reuniones del Comité de Dirección.

- Correo Electrónico

La validación de documentos/información por parte de las áreas usuarias, de ser necesaria, será realizada a través de correo electrónico. En este sentido se considerará el correo electrónico como un medio formal de comunicación.

- Espacios Virtuales / Repositorios (Opcional)

La información del proyecto (entregables aprobados y actas u otra información de gestión) será colocada por la consultora en una carpeta compartida que el OSIPTEL creará en algún espacio virtual que disponga para ello. El acceso a esta información estará disponible para las personas que el Coordinador del Proyecto defina.

4.7. GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos es una tarea compartida entre BDO y el OSIPTEL. Para efectos de gestionar de manera efectiva los riesgos, se realizarán tareas de identificación de riesgos, análisis de los riesgos y planificación de respuestas ante su ocurrencia. Los riesgos identificados serán expuestos en el Comité de Dirección del Proyecto.

A continuación, se detallan los principales riesgos identificados como parte de la planificación del proyecto.

TIPO DE RIESGO	RIESGO	CONSECUENCIA	GRADO CRÍTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES A SEGUIR	RESPONSABLE
Equipos de Trabajo	Falta de coordinación entre el Equipo de Trabajo de OSIPTEL y BDO	Retraso del Proyecto	Alto	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una reunión de KICK OFF o de lanzamiento del proyecto para su difusión e involucramiento del personal clave. Conformación de un Comité de Dirección del Proyecto y sesionar cada 15 días. 	BDO OSIPTEL
Equipos de Trabajo	Presentación tardía de los Entregables debido a la elevada cantidad de actividades que involucran su preparación.	Retraso del Proyecto	Moderado	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar personal adicional al mínimo requerido. 	BDO
Alcance	Observaciones al alcance de los Entregables y/o Productos	Reproceso / Retraso del Proyecto	Moderado	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Sesiones de revisión de avances y/o de validaciones con los usuarios clave, previo a la entrega de informes. 	BDO OSIPTEL
Normativo	Cambios en la normatividad interna/externa (Reglamentos, Directivas, otros), durante el servicio, relacionada con el proceso de solución de reclamos.	Reproceso / Retraso del Proyecto	Moderado	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar oportunamente con los involucrados los posibles cambios normativos; y de ser el caso, revisarlos con antelación. 	BDO OSIPTEL
Tecnología	Desconocimiento de los proyectos tecnológicos que tengan impacto sobre el proceso de solución de reclamos de usuarios	Reproceso / Retraso del Proyecto	Moderado	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Transferir el alcance de los proyectos tecnológicos que tengan impacto sobre el proceso de solución de reclamos 	OSIPTEL

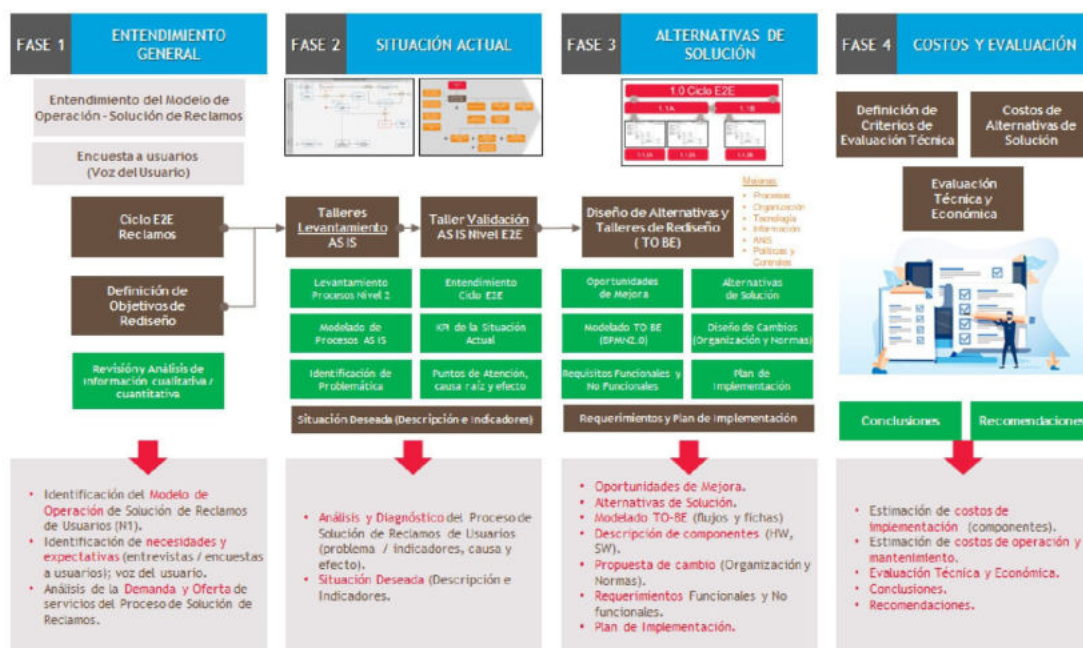
4.8. CIERRE DEL PROYECTO

El cierre del proyecto contempla la aprobación formal de todos los productos o entregables del proyecto, la recopilación de todos los documentos (informes y documentación de sustento), lecciones aprendidas, entre otros.

El cierre del proyecto se formalizará en una reunión de Comité y se elaborará un Acta de Cierre de acuerdo al formato modelo mostrado en la sección de *Anexo 02. Formato de acta de reunión*.

5. ENFOQUE METODOLÓGICO

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de solución de reclamos de usuarios, proponer las alternativas de solución y su modelo operacional, así como para realizar la evaluación técnica y económica de cada alternativa de solución planteada, se ha definido ejecutar el proyecto siguiendo la metodología descrita a continuación.



Fuente: Elaboración propia

5.1.FASE 1: ENTENDIMIENTO GENERAL

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de solución de reclamos de usuarios, proponer las alternativas de solución y su modelo operacional, así como para realizar la evaluación técnica y económica de cada alternativa de solución planteada, se ha definido ejecutar el proyecto siguiendo la metodología descrita a continuación.

FASE No.1 - ENTENDIMIENTO
Etapas 1.1: Entendimiento General
<ul style="list-style-type: none"> Revisión del marco normativo del Proceso de Solución de Reclamos. Revisión de la documentación de los procesos AS-IS y resultados de Encuesta de Nivel de Satisfacción del Usuario - 2019, entre otros documentos disponibles. Análisis de información estadística pública de reclamos de primera y segunda instancia; entendimiento de la coyuntura y volúmenes de reclamos / tipología, entre otros. Identificación del modelo de operación del Proceso de Solución de Reclamos de Usuarios (servicios y articulación entre los procesos, actores, sistemas de información, entre otros).
Etapas 1.2: Identificación de necesidades y expectativas de los usuarios
<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la base de datos de reclamaciones a fin de determinar el público objetivo del estudio de mercado a realizar (datos de contacto).

- Diseño y aplicación del formato de encuesta a usuario; para el recojo de la situación actual en base a su experiencia, sus necesidades y expectativas (por tipología de reclamo).
- Tabulación y análisis; identificación de brechas y restricciones de las necesidades y expectativas en relación con la situación actual.

Etapla 1.3: Análisis de la demanda y oferta de los servicios del proceso

- Análisis de la demanda y oferta de los servicios del proceso
 - Análisis de la Demanda; Análisis de la cantidad de reclamos recibidos y atendidos.
 - Análisis de la Oferta; Realizar un análisis de los recursos que se emplean en los procesos, las actividades que se ejecutan, y los tiempos que se dedican a su desarrollo.

Entregables Fase 1

- Modelo de Operación de Solución de Reclamos de Usuarios (Nivel 1).
- Necesidades y expectativas (encuestas a usuarios); voz del usuario.
- Análisis de la Demanda y Oferta de servicios del Proceso de Solución de Reclamos.

5.2.FASE 2: SITUACIÓN ACTUAL

En esta fase se realiza las reuniones el levantamiento y validación de procesos AS-IS, así como se identifican los puntos de atención, problemática, causa y efecto la documentación recibida, y se definen las características deseadas para los procesos.

A continuación, se muestran las actividades que se tomarán en cuenta para lograrlo:

FASE No.2 - SITUACIÓN ACTUAL

Etapla 2.1: Identificación de problemática, causa y efectos

- Análisis de la documentación de los procesos AS IS - Nivel 2; recursos, pasos, entradas, salidas, reglas de negocio, indicadores, volúmenes, tiempos de atención, entre otros.
- Coordinación y desarrollo de talleres de trabajo:
 - Levantamiento y/o validación de procesos.
 - Identificación de puntos de atención, problemática, causa y efecto.
 - Indicadores de la situación actual (línea base).

Etapla 2.2: Situación Deseada

- Contrastación de los procesos AS IS con las buenas prácticas en la gestión de reclamos (otras realidades).
- Definición de las características deseadas para los procesos tomado como base buenas prácticas y nuevas tecnologías.
- Definición y descripción de indicadores para la situación deseada.

Entregables Fase 2

- Análisis y Diagnóstico del Proceso de Solución de Reclamos de Usuarios (problema / indicadores, causa y efecto).
- Situación Deseada (Descripción e Indicadores).

5.3.FASE 3: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y SU MODELO OPERACIONAL:

En la fase 3 se realiza la definición de las alternativas de solución y su modelo operacional con el objeto de ser más ágil, eficiente, generando satisfacción en la experiencia de los usuarios con OSIPTEL. A continuación, se muestran las actividades que se tomarán en cuenta para lograrlo:

FASE No.3 - ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	
Etapas 3.1: Diseño de alternativas y modelamiento de procesos TO BE	
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de oportunidades de mejora; que permitan alcanzar la situación deseada. <ul style="list-style-type: none"> A nivel de eficiencia interna. A nivel de cumplimiento de necesidades y expectativas de los usuarios. Clasificación y documentación de las oportunidades de mejora para el proceso de Solución de Reclamos (PITOC): <ul style="list-style-type: none"> A nivel de Procesos, Tecnología, Organización, Información, Acuerdos de Nivel de Servicio, Políticas y Controles. Validación de las propuestas de mejora a través de talleres/reuniones de trabajo con las áreas involucradas; discutir, enriquecer y aprobar con los usuarios clave y dueños de proceso las propuestas. Diseño de las alternativas de solución que incorporen las oportunidades de mejora identificadas. Modelamiento, caracterización y análisis integral del proceso rediseñado; bajo un enfoque de procesos en entornos virtuales (interoperabilidad, tecnología móvil, otros). <ul style="list-style-type: none"> Documentar los flujos funcionales del proceso TO BE de cada alternativa (orientado al colaborador). Documentar el flujo técnico (orientado al desarrollador o implementador). Validación del modelamiento de los procesos TO BE bajo los tres escenarios o alternativas de solución. 	
Etapas 3.2: Descripción de componentes y propuestas de cambio	
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de fichas descriptivas de los componentes requeridos (HW, SW, cambios normativos y organizacionales); establecer su: <ul style="list-style-type: none"> Propuesta de cambio. Justificación y características. Riesgos en la implementación y acciones para mitigarlas. 	
Etapas 3.3: Definición de requerimientos funcionales y no funcionales (hardware y software)	
<ul style="list-style-type: none"> Definición de los requisitos funcionales y no funcionales para cada alternativa de solución planteada (bajo entornos virtuales); matriz de requerimientos: <ul style="list-style-type: none"> Funcionalidades en base a los procesos rediseñados y alternativas de solución. Canales de atención y formularios (web, móvil, otros); con enfoque a usuarios y operadores. Integración con otros sistemas, modelo de datos, entre otros. Diseño de reportes e indicadores que sirvan de base para su implementación en un dashboard que permita la monitorización del proceso de solución de reclamos de usuarios. 	
Etapas 3.4: Elaboración de planes de implementación de las alternativas de solución	
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un cronograma de implementación de las alternativas de solución. <ul style="list-style-type: none"> Actividades, plazos, responsables por cada alternativa de solución. 	
Entregables Fase 3	
<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de Mejora y Alternativas de Solución. 	

- Modelado de procesos TO-BE (mapas, flujos y fichas)
- Descripción de componentes (hardware y software).
- Propuesta de cambio (Organización y Normas).
- Informe analítico de lecciones aprendidas y oportunidades de mejora
- Requerimientos funcionales y no funcionales (alternativas de solución tecnológica según lo detallado en el numeral 5.4.3 de los Términos de Referencia del servicio).
- Cronograma de Implementación de las alternativas de solución.
- Matriz de trazabilidad de requisitos o requerimientos.

5.4. FASE 4: COSTOS Y EVALUACIÓN

En esta fase se realiza la determinación de los costos de implementación de cada alternativa, así como su evaluación técnica y económica de las mismas.

A continuación, se muestran las actividades que se tomarán en cuenta para lograrlo:

Etapas 4.1: Costeo de alternativas de solución

- Definición de supuestos y/o premisas generales.
- Estimación de costos de software, hardware, equipamiento, servicios específicos, entre otros de los distintos componentes.
- Estimación y proyección de costos de operación y mantenimiento; bajo supuestos y parámetros.

Etapas 4.2: Evaluación de las alternativas de solución

- Definición de los criterios de evaluación de las alternativas de solución
- Evaluación de las alternativas de solución.
 - Evaluación técnica en función a los criterios de definidos y aprobados previamente.
 - Evaluación económica; VAN, TIR, otros.
- Elaboración de las conclusiones y sustentos de la evaluación y los resultados.
- Elaboración de las recomendaciones para la implementación de la mejor alternativa, así como para su operación y mantenimiento.

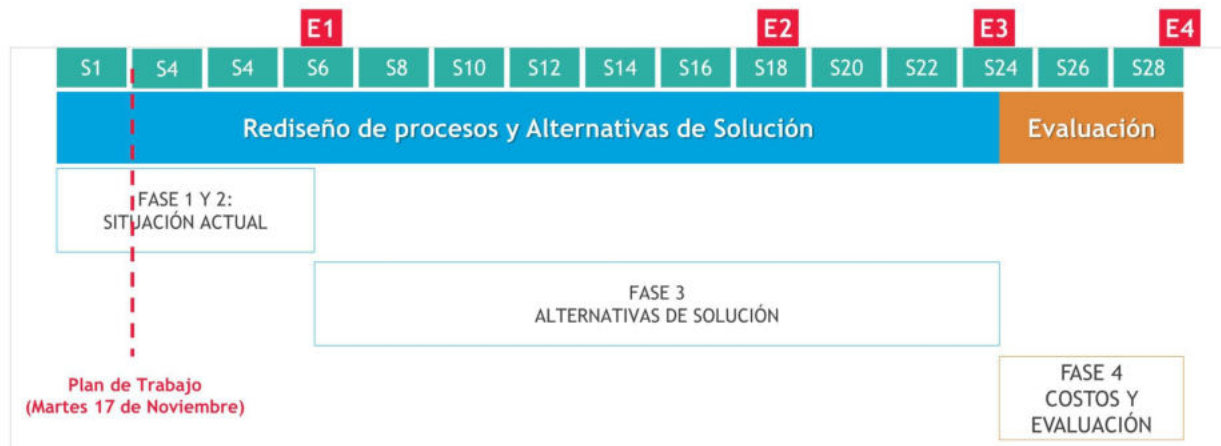
Entregables Fase 4

- Estimación de costos de implementación (componentes).
- Estimación de costos de operación y mantenimiento.
- Evaluación Técnica y Económica.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

5.5. CRONOGRAMA DE TRABAJO

La duración del proyecto será de 195 días calendario contados a partir del día siguiente de la firma del contrato. El cronograma detallado del proyecto, se muestra en el *Anexo 04. Cronograma detallado del proyecto*.

A continuación, se muestra el cronograma general en un diagrama de bloques.

Cronograma del Proyecto

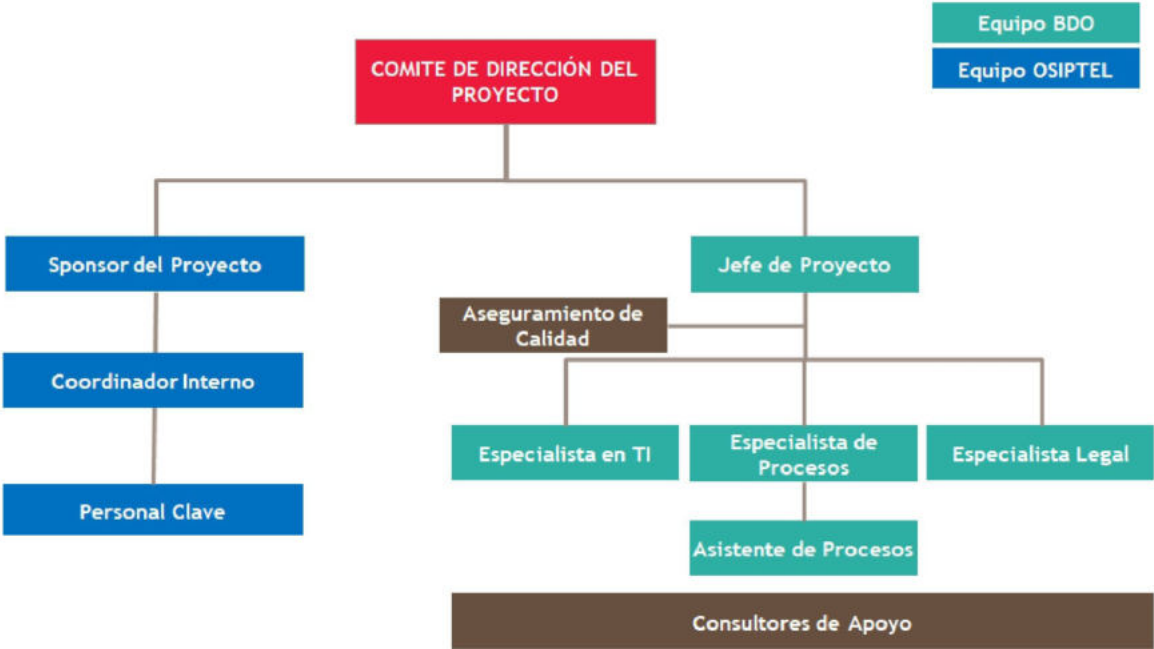
- E1** Entregables 1 (Situación actual y diagnóstico) - Martes 15 de Diciembre de 2020
- E2** Entregables 2 (Alternativas de solución y su modelo operacional) - Sábado 20 de Marzo de 2021 (se entregará el Lunes 22 de Marzo de 2021)
- E3** Entregables 3 (Plan de Implementación de alternativas de solución) - Jueves 29 de Abril de 2021
- E4** Entregables 4 (Costos, Evaluación Técnica, Económica, conclusiones y recomendaciones)- Lunes 24 de Mayo de 2021

Fuente: Elaboración propia

Nota: todas las fechas de que caen día no hábil, pasan inmediatamente al día hábil siguiente.

6. EQUIPO DE TRABAJO

A continuación, se muestra el equipo de trabajo y responsabilidades del mismo.



Fuente: Elaboración Propia

Como se ha señalado en los lineamientos definidos para la gestión del proyecto, se propone la conformación de un Comité de Dirección, el cual tenga como responsabilidad principal llevar adelante las tareas específicas de organización y desarrollo del proyecto, así como aprobar los entregables.

El equipo del proyecto, estará conformado por:

ROL / CARGO		INTEGRANTES
COMITÉ DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO		<ul style="list-style-type: none">David Villavicencio (OSIPTEL)Carlos Maesaka (OSIPTEL)Andrés Aguayo (OSIPTEL)Pamela Mizushima (OSIPTEL)Víctor Bacigalupo (BDO)Juan Carlos Cáceda (BDO)
OSIPTEL	Sponsor	<ul style="list-style-type: none">David Villavicencio (Gerencia General)
	Coordinador	<ul style="list-style-type: none">Pamela Mizushima (Secretaría Técnica de Solución de Reclamos)
BDO CONSULTING	Jefe de Proyecto	<ul style="list-style-type: none">Víctor Bacigalupo
	Aseguramiento de Calidad	<ul style="list-style-type: none">Omar Chavesta
	Especialista de Procesos	<ul style="list-style-type: none">Juan Carlos Cáceda
	Especialista Legal	<ul style="list-style-type: none">Patrick Zerillo

ROL / CARGO		INTEGRANTES
	Especialista de TI	• César Hinojosa
	Asistente de Procesos	• Guillermo Cuadros

Las principales funciones/roles/responsabilidades de equipo de trabajo serán las siguientes:

- **COMITÉ DE DIRECCIÓN DE PROYECTO**

- Revisar el avance del Plan de Trabajo y su cumplimiento, aprobando las acciones correctivas y preventivas ante cualquier desviación entre los planes del proyecto y los resultados reales de la ejecución del proyecto.
- Evaluar y aprobar los cambios y su incorporación en el Plan de Trabajo.
- Tomar las decisiones que las circunstancias requieran, con el objeto de facilitar las comunicaciones y asegurar el objetivo del proyecto.

- **OSIPTEL - Coordinador:**

- Facilitar el contacto y reuniones de la consultora con las áreas usuarias del OSIPTEL.
- Agendar las reuniones de trabajo y/o entrevistas; cuando corresponda.
- Facilitar información para el desarrollo del servicio; o coordinarlo con las unidades organizacionales del OSIPTEL.
- Monitorear el avance y resolver cualquier asunto que afecte el desarrollo normal del proyecto o genere controversia entre las partes; de ser el caso elevarlo al **COMITÉ DE DIRECCIÓN DE PROYECTO**.
- Alertar acerca de atrasos en los plazos y entregables, así como los riesgos que se pueden presentar durante el desarrollo del servicio, a fin de asegurar las medidas correctivas.
- Participar activamente de las reuniones del Comité de Dirección del Proyecto.
- Controlar el avance del servicio, y conseguir las aprobaciones de los avances.
- Otras que el Comité le asigne.

- **OSIPTEL - Personal clave:**

- Participar activamente de las reuniones de trabajo y compartir sugerencias de mejora
- Facilitar los recursos y requerimientos de información al equipo de trabajo.
- Revisar y validar la información relevada en el marco de las actividades del servicio.
- Enriquecer las propuestas de mejora y alternativas de solución planteadas por BDO.

- **BDO CONSULTING SAC - Jefe de Proyecto**

- Planificar, dirigir y supervisar la ejecución de la consultoría.
- Definir y plantear estrategias de actuación para el desarrollo del servicio.
- Aportar experiencia técnica y funcional; marco normativo, aspectos metodológicos, entre otros.
- Supervisar las actividades que garanticen la correcta aplicación de la metodología, control y entrega de los productos definidos en los Términos de Referencia.
- Presentar al Comité de Dirección del Proyecto el plan de trabajo de todas las actividades del proyecto y el cronograma respectivo.
- Dirigir la ejecución del Proyecto, supervisar el cumplimiento del Plan de Trabajo y los estándares de calidad.
- Participar en todas las reuniones de Comité y cuando sea requerido.
- Informar periódicamente al Comité sobre el avance del proyecto, y realizar la gestión de riesgos del proyecto.

- **BDO CONSULTING SAC - Aseguramiento de la Calidad**
 - Aportar experiencia técnica y funcional; marco normativo, aspectos metodológicos, entre otros.
 - Asegurar la calidad de los productos definidos en los Términos de Referencia.
 - **BDO CONSULTING SAC - Especialista de Procesos**
 - Participar en la elaboración del Plan de Trabajo de la consultoría.
 - Apoyar en la administración de los recursos asignados a la operación del servicio.
 - Aportar experiencia recogida de trabajos similares y en el uso de metodologías y herramientas para el mapeo y documentación de procesos e identificación de oportunidades de mejora.
 - Organizar el trabajo de relevamiento, preparar los formatos y participar en la recopilación y análisis de la información.
 - Realizar entrevistas, evaluaciones, análisis, elaborar propuestas, validación con usuarios, y preparar los productos del trabajo.
 - Otras que el Jefe de Proyecto de BDO le asigne.
 - **BDO CONSULTING SAC - Asistente de Procesos**
 - Aportar experiencia recogida de trabajos similares y en el uso de metodologías y herramientas para el mapeo y documentación de procesos e identificación de oportunidades de mejora.
 - Preparar los formatos y participar en la recopilación y análisis de la información de OSIPTEL.
 - Participar en entrevistas, evaluaciones, análisis, elaborar propuestas, validación con usuarios, y preparar los productos del trabajo.
 - Elaborar los entregables del proyecto.
 - Otras que el Jefe de Proyecto de BDO le asigne.
 - **BDO CONSULTING SAC - Especialista Legal**
 - Aportar experiencia y conocimiento en materia normativa.
 - Analizar el impacto de las alternativas de solución planteadas sobre la normativa existente.
 - Elaborar propuestas de modificación normativa.
 - Elaborar el sustento de los riesgos de no efectuar la modificación normativa.
 - Elaborar el sustento de los beneficios que genera la modificación normativa.
 - Elaborar recomendaciones para la implementación de los cambios normativos, derivados de la propuesta de automatización del proceso de solución de reclamos de usuarios.
 - Otras que el Jefe de Proyecto le asigne.
 - **BDO CONSULTING SAC - Especialista de TI**
 - Aportar experiencia y conocimiento en automatización de procesos.
 - Identificar las oportunidades de automatización del proceso de solución de reclamos de usuarios.
 - Desarrollar la documentación técnica de las alternativas de solución propuestas.
 - Participar en la definición de criterios de evaluación técnica de las alternativas de solución propuestas.
 - Evaluar la infraestructura tecnológica actual de OSIPTEL, y su utilización en relación a las alternativas de solución propuestas.
 - Identificar alternativas de solución existentes en el mercado para coberturar la automatización del proceso de solución de reclamos.
 - Analizar el impacto de las alternativas de solución planteadas sobre la normativa existente.
 - Otras que el Jefe de Proyecto de BDO le asigne.
-

7. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Para el éxito del proyecto es importante contar con un alto nivel de involucramiento del personal que de manera directa o indirecta participará del mismo. Por ello, se requiere lo siguiente:

7.1. Respecto a la Alta Dirección

- La Alta Dirección debe participar activamente del proyecto a efectos de asegurar el compromiso de los diferentes órganos y unidades orgánicas con este servicio, y posteriormente, garantizar la implementación de los resultados de la consultoría, facilitando los recursos y otros que sean necesarios.
- Participación activa del personal de la Secretaría Técnica de Solución de Reclamos.
- Mantener activa la difusión del proyecto.

7.2. Respecto a las Gerencias u Oficinas

- Cumplimiento de los cronogramas de entrevistas; participación activa.
 - Brindar información respecto a su organización y operación.
 - Brindar información sobre sus necesidades, requerimientos y expectativas respecto a las funciones que actualmente realizan.
 - Disponibilidad para absolución de consultas.
 - Revisión y validación oportuna de documentos de trabajo y entregables.
 - Compromiso para el éxito del proyecto.
-

8. ANEXOS

8.1. Anexo 01: Lista de Procesos Nivel 1 y Nivel 2

COD. PROCESO NIVEL 1	PROCESOS NIVEL 1	COD. PROCESO NIVEL 2	PROCESOS NIVEL 2
1	Recepción y admisibilidad de expedientes	1.1	Recepción y Admisibilidad de Expedientes presentado por la empresa operadora
1	Recepción y admisibilidad de expedientes	1.2	Recepción y Admisibilidad de Expedientes presentado por el usuario
2	Recepción de documentación adicional para el expediente	2.1	Recepción de Cartas de Cumplimiento presentadas por la empresa operadora
2	Recepción de documentación adicional para el expediente	2.2	Recepción de documentación adicional para el expediente
3	Calificación y asignación del expediente	3.1	Calificación y asignación del expediente
3	Calificación y asignación del expediente	3.2	Asignación de la organización interna en el SITRAM (Sistema para la gestión resolutive del TRASU)
3	Calificación y asignación del expediente	3.3	Reasignación del expediente
3	Calificación y asignación del expediente	3.4	Des asignación del expediente
4	Digitalización del expediente y documentación adicional	4.1	Digitalización del expediente y documentación adicional
5	Armado del expediente	5.1	Armado del expediente
6	Análisis del expediente y elaboración del Proyecto de Resolución	6.1	Análisis del expediente y Emisión de Resolución de trámite y Resolución Final
6	Análisis del expediente y elaboración del Proyecto de Resolución	6.2	Emisión de la Resolución de Enmienda
6	Análisis del expediente y elaboración del Proyecto de Resolución	6.3	Análisis del Expediente y Emisión del Proveído de Anulación del Expediente
6	Análisis del expediente y elaboración del Proyecto de Resolución	6.4	Análisis del Expediente y Emisión del Proveído de Anulación del Resolución
6	Análisis del expediente y elaboración del Proyecto de Resolución	6.5	Análisis del Expediente y Emisión de Resolución de Nulidad del acto administrativo
6	Análisis del expediente y elaboración del Proyecto de Resolución	6.6	Emisión de cartas a usuarios y EO con respecto a sus expedientes
7	Organización y convocatoria de la sesión	7.1	Organización y Convocatoria de la sesión
8	Elaboración e impresión del acta de sesión	8.1	Elaboración e impresión del Acta de Sesión
9	Notificación de las resoluciones	9.1	Notificación de las resoluciones
9	Notificación de las resoluciones	9.2	Publicación de Edicto
10	Anexo de documentación al expediente y foliación	10.1	Anexo de documentación al expediente y foliación
11	Archivo del expediente	11.1	Archivo del expediente
11	Archivo del expediente	11.2	Remisión del archivo central
12	Imposición de sanciones y medidas correctivas del TRASU	12.1	Elaboración del informe semestral de denuncias

12	Imposición de sanciones y medidas correctivas del TRASU	12.2	Elaboración del informe semestral de infracciones al procedimiento (Queja)
12	Imposición de sanciones y medidas correctivas del TRASU	12.3	Elaboración del informe semestral de infracciones de evaluación del cumplimiento
12	Imposición de sanciones y medidas correctivas del TRASU	12.4	Revisión de casos especiales
12	Imposición de sanciones y medidas correctivas del TRASU	12.5	Verificación de medidas correctivas
12	Imposición de sanciones y medidas correctivas del TRASU	12.6	Imposición de sanciones del TRASU
13	Denuncias	13.1	Atención de denuncias

8.2. Anexo 02: Formato de Acta de Reunión

ACTA DE REUNIÓN

ACD 001 - Acta de Comité de Dirección

Reunión de Comité de Dirección del Proyecto

PROYECTO	Servicio de Rediseño de Proceso de Solución de Reclamos de Usuarios		
FECHA Y HORA			
LUGAR		FACILITADOR	

Relación de participantes de la reunión:

N°	NOMBRE	AREA	ORGANIZACION
1			
2			

1. Agenda de la Reunión

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	<ul style="list-style-type: none"> Tema 1 Tema 2 	

2. Temas Tratados

Durante la reunión se relevó la siguiente información:

N°	TEMAS
1	<u>En relación al Estado del Proyecto:</u>
2	<u>En relación a la Actividades Realizadas:</u>
4	<u>En relación a los Próximos Pasos:</u>

3. Acuerdos

Durante la reunión se llegó a los siguientes acuerdos:

N°	Acuerdos	Responsable	Status	Fecha Planificada
1	Acuerdo 1	Responsable 1	[Pendiente]	19/11/2020
2	Acuerdo 2	Responsable 2	[Finalizado]	19/11/2020

8.3. Anexo 03: Formato de Presentación de Status de Avance

Hoja Resumen

COMENTARIOS SEMANA XX AL XX DE NOVIEMBRE

1. Describir las actividades realizadas durante la semana.

2. Actividad 2

3. Actividad 3

4. Actividad 4

5. Actividad 5

6. Actividad 6

7. Actividad 7

8. Actividad 8

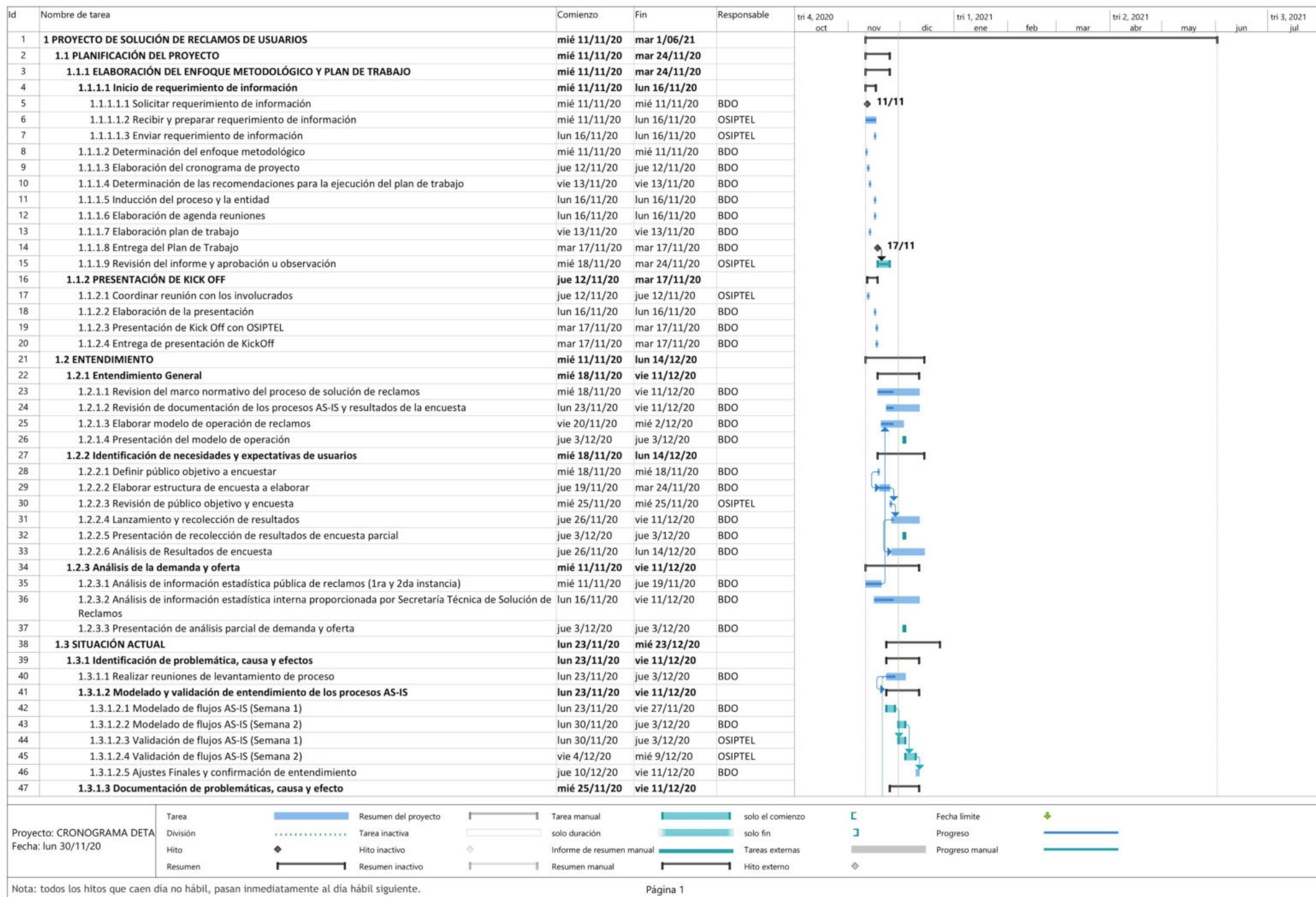
CONTROL TIEMPO E HITOS			FI: 11/11	FF: 25/05	A NIVEL PROYECTO		PRÓXIMOS PASOS	
F	FASE	PLAN	REAL	%VAR	Corte	20/11		
1	Entendimiento general	0%	30%	+30%	% Prog	0%	1	Actividad a realizar 1
2	Situación Actual	0%	0%	0%	% Real	0%	2	Actividad a realizar 2
3	Alternativas de Solución y su modelo operacional	0%	0%	0%	% Var	0%	3	Actividad a realizar 3
4	Costos y Evaluación	0%	0%	0%			4	Actividad a realizar 4

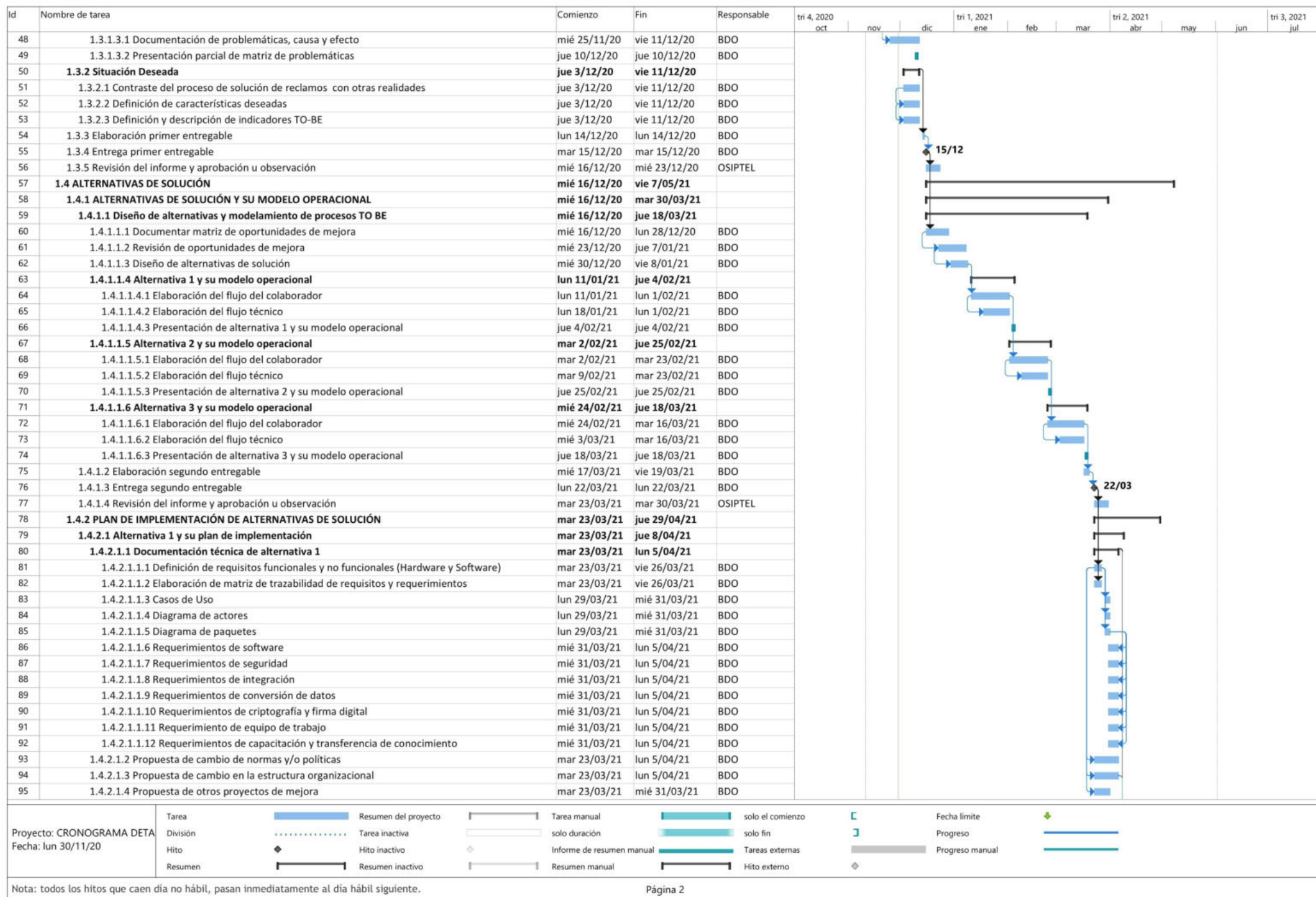
CONTROL DE RIESGOS

Estado Riesgo Mitigado Identificado Materializado

N°	RIESGO	ACCIÓN	ESTADO RIESGO
1	Demora en la respuesta de los usuarios en la solicitud de Información cuantitativa de Hire to Retire.	Se seguirá dando seguimiento al envío de los reportes cuantitativos pendientes.	Identificado
2			

8.4. Anexo 04: Cronograma Detallado del Proyecto












Id	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Responsable	tri 4, 2020 oct	nov	dic	tri 1, 2021 ene	feb	mar	tri 2, 2021 abr	may	jun	tri 3, 2021 jul
141	1.4.5 Revisión del informe y aprobación u observación	vie 30/04/21	vie 7/05/21	OSIPTEL										
142	1.5 COSTOS Y EVALUACIÓN	vie 30/04/21	mar 1/06/21											
143	1.5.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN	vie 30/04/21	mar 4/05/21											
144	1.5.1.1 Definir criterios de evaluación de alternativas de solución	vie 30/04/21	lun 3/05/21	BDO										
145	1.5.1.2 Revisión de criterios de evaluación de alternativas de solución	mar 4/05/21	mar 4/05/21	BDO/OSIPTEL										
146	1.5.2 COSTOS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	vie 30/04/21	jue 13/05/21											
147	1.5.2.1 Costos de las alternativas de solución (Software y hardware)	vie 30/04/21	vie 7/05/21	BDO										
148	1.5.2.2 Desarrollo del flujo de requerimientos de reemplazos de activos + costos	vie 30/04/21	vie 7/05/21	BDO										
149	1.5.2.3 Estimación de costos de operación y mantenimiento incrementales	lun 10/05/21	mar 11/05/21	BDO										
150	1.5.2.4 Elaboración de flujo de costos incrementales	mié 12/05/21	jue 13/05/21	BDO										
151	1.5.2.5 Presentación de avance de proyecto	jue 13/05/21	jue 13/05/21	BDO										
152	1.5.3 EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA	vie 14/05/21	mié 19/05/21											
153	1.5.3.1 Evaluación técnica de las alternativas de solución según criterios definidos	vie 14/05/21	lun 17/05/21	BDO										
154	1.5.3.2 Evaluación económica de las alternativas de solución	vie 14/05/21	mar 18/05/21	BDO										
155	1.5.3.3 Conclusiones	mié 19/05/21	mié 19/05/21	BDO										
156	1.5.3.4 Recomendaciones	mié 19/05/21	mié 19/05/21	BDO										
157	1.5.4 Elaboración cuarto entregable	jue 20/05/21	vie 21/05/21	BDO										
158	1.5.5 Entrega cuarto entregable	lun 24/05/21	lun 24/05/21	BDO										
159	1.5.6 Revisión del informe y aprobación u observación	mar 25/05/21	mar 1/06/21	OSIPTEL										

24/05

Proyecto: CRONOGRAMA DETA
Fecha: lun 30/11/20

Tarea		Resumen del proyecto		Tarea manual		solo el comienzo		Fecha limite	
División		Tarea inactiva		solo duración		solo fin		Progreso	
Hito		Hito inactivo		Informe de resumen manual		Tareas externas		Progreso manual	
Resumen		Resumen inactivo		Resumen manual		Hito externo			

Nota: todos los hitos que caen día no hábil, pasan inmediatamente al día hábil siguiente.