

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la Banca Pública Nacional (BPN) a través de la metodología BPM.

Trabajo de titulación presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Dirección de Proyectos

Por los estudiantes:

Rosario Victoria MOLINA GONZÁLEZ

Nancy Paola VILLAVICENCIO VILLAVICENCIO

Bajo la dirección de:

Andrea Salem, MBA, PMP®

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Mayo de 2016**

ÍNDICE

1.	CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	10
1.1.	Antecedentes de la organización	10
1.1.1.	Estructura Organizacional	11
1.1.2.	Líneas de Negocio	15
1.2.	Plan Estratégico de la empresa	16
1.2.1.	Misión	16
1.2.2.	Visión	16
1.2.3.	Objetivos estratégicos del negocio	16
2.	CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO	18
2.1.	Justificación del Negocio	18
2.1.1.	Necesidad ¿Por qué hacerlo?	19
2.2.	Identificación de dos alternativas de solución	19
2.2.1.	OPCIÓN 1: “Consultoría para reformar el manual del proceso de crédito”	19
2.2.2.	OPCIÓN 2 “Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM”	20
2.2.3.	Análisis de selección de la mejor alternativa:	22
2.3.	Supuestos y Restricciones	23
2.3.1.	Supuestos	23
2.3.2.	Restricciones	23
2.4.	Análisis de Mercado	23
2.4.1.	Características del producto/servicio	23
2.4.2.	Demanda	24
2.4.3.	Oferta	25
2.4.4.	Precios	26
2.4.5.	Distribución	26
2.4.6.	Promoción	27
2.5.	Factibilidad Técnica	27
2.5.1.	Descripción de los procesos productivos	28
2.6.	Factibilidad Financiera	29
2.6.1.	Cuantificación de la inversión	30
2.6.2.	Fuentes de financiamiento	30
2.6.3.	Evaluación financiera	30

2.7.	Impacto Ambiental y Responsabilidad Social	32
2.7.1.	Determinación de daños ambientales potenciales.	32
2.7.2.	Control de los daños ambientales.	32
2.7.3.	Aplicación de principios de Responsabilidad Social.	33
2.8.	Principales Beneficiarios	35
2.9.	Riesgos más evidentes	36
3.	CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	38
3.1.	Desarrollo del Project Charter	38
3.1.1.	Información del Proyecto	38
3.2.	Propósito o Justificación del Proyecto	38
3.3.	Objetivos y criterios de éxitos del proyecto	38
3.4.	Requisitos de alto nivel	39
3.4.1.	Requerimientos del producto o servicio	39
3.4.2.	Requerimientos del proyecto	40
3.5.	Supuestos y restricciones	40
3.5.1.	Supuestos	40
3.5.2.	Restricciones	40
3.6.	Descripción de alto nivel del proyecto y sus límites	40
3.7.	Riesgos de alto nivel	41
3.8.	Cronograma de hitos principales	41
3.9.	Presupuesto estimado	42
3.10.	Lista de Interesados (stakeholders)	43
3.11.	Requisitos de aprobación del proyecto	44
3.12.	Asignación del Director de Proyecto, responsabilidad y nivel de autoridad	44
3.13.	Nombre y nivel de autoridad del patrocinador	44
3.14.	Organigrama del Equipo del Proyecto	44
4.	CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	46
4.1.	Subcapítulo D1. Gestión de Interesados	46
4.1.1.	Registro y Análisis de Clasificación de Interesados	46
4.1.2.	Plan de Gestión de Interesados	57
4.2.	Subcapítulo D2. Gestión de Alcance	67
4.2.1.	Plan de Gestión de Alcance	67
4.2.2.	Proceso para definir el alcance del proyecto	70

4.2.3.	Proceso para elaborar y aprobar la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) y su diccionario.	71
4.2.4.	Proceso para Validar el Alcance.	73
4.2.5.	Proceso para la información de Desempeño del Trabajo.	74
4.2.6.	Proceso para controlar el alcance	75
4.2.7.	Documentación de Requisitos	76
4.2.8.	Matriz de trazabilidad de requisitos	79
4.2.9.	Línea base de Alcance	87
4.3.	Subcapítulo D3. Gestión del Tiempo	91
4.3.1.	Plan de Gestión del Cronograma	91
4.3.2.	Cronograma del Proyecto	97
4.3.3.	Línea base del Cronograma	156
4.4.	Subcapítulo D4. Gestión de Costos	157
4.4.1.	Plan de Gestión de Costos	157
4.4.2.	Línea base de Costos	163
4.4.3.	Requisitos de financiamiento del proyecto	182
4.5.	Subcapítulo D5. Gestión de Adquisiciones	183
4.5.1.	Plan de Gestión de Adquisiciones	183
4.5.2.	Enunciado del trabajo relativo a adquisiciones	185
4.5.3.	Documentos de las adquisiciones	187
4.5.4.	Criterios de Selección de Proveedores	190
4.5.5.	Decisión de Hacer o Comprar	191
4.6.	Subcapítulo D6. Gestión de la Calidad	193
4.6.1.	Plan de Gestión de Calidad	193
4.6.2.	Plan de Mejoras del Proceso	198
4.6.3.	Métricas de Calidad	199
4.6.4.	Listas de Verificación de Calidad	200
4.7.	Subcapítulo D7. Gestión de Comunicaciones	203
4.7.1.	Plan de Gestión de Comunicaciones	203
4.7.2.	Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones	212
4.8.	Subcapítulo D8. Gestión de Recursos Humanos	215
4.8.1.	Plan de Gestión de los Recursos Humanos	215
4.8.2.	Estructura organizacional del proyecto	226
4.8.3.	Asignaciones de personal al proyecto	226
4.8.4.	Matriz RACI	230

4.9.	Subcapítulo D9. Gestión de Riesgos	239
4.9.1.	Plan de Gestión de Riesgos	239
4.9.2.	Registro de Riesgos	246
4.10.	Subcapítulo D10. Gestión de Integración	259
4.10.1.	Acta de Constitución del Proyecto	259
4.10.2.	Plan para la Dirección del Proyecto	259
4.10.3.	Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto	266
4.10.4.	Proceso de monitoreo y control del cronograma	268
4.10.5.	Realizar el Control Integrado de Cambio	268
4.10.6.	Cerrar el proyecto o Fase	272
5.	CAPÍTULO E. LECCIONES APRENDIDAS	
	273	
	Bibliografía	
	274	
	Apéndices	
	275	
A.	Características Técnicas	275
B.	Diccionario de la EDT	281
C.	Línea Base y Ruta Crítica del Proyecto	305
D.	Presupuesto por 5 Vistas	315
E.	Definición de Acuerdos Iniciales	319
F.	Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública	321
G.	Formato de Identificación de Riesgos	349
H.	Formato de Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Riesgo y Plan de Repuesta	350
I.	Plan de Contingencia de Riesgos	351
J.	Formato de Solicitud de Control de Cambio	352

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla Comparativa de cotizaciones.....	21
Tabla 2. Tabla comparativa de soluciones	22
Tabla 3. Créditos Otorgados.....	25
Tabla 4. Tasas referenciales BPN	26
Tabla 5. Etapas del proceso de Implementación	29
Tabla 6. Flujo de Caja Proyectado	31
Tabla 7. Valores Corporativos	33
Tabla 8. Principios de Responsabilidad Social	34
Tabla 9. Interesados del Proyecto	35
Tabla 10. Principales Riesgos	36
Tabla 11. Registro y Clasificación de los Interesados.....	47
Tabla 12. Código de Interesados	56
Tabla 13. Matriz de Niveles de Participación de los Interesados.....	58
Tabla 14. Matriz de alcance e impacto del cambio	60
Tabla 15. Matriz de Interrelaciones y posibles superposiciones	61
Tabla 16. Matriz de requisitos de comunicación.....	63
Tabla 17. Matriz de registro de nuevos interesados	66
Tabla 18. Métricas para Medición de Compromisos	66
Tabla 19. Matriz de Recopilación de Requisitos.....	68
Tabla 20. Matriz de trazabilidad de requisitos	69
Tabla 21. Formato de Presentación del Enunciado del Alcance del Proyecto	70
Tabla 22. Formato Diccionario de la EDT	73
Tabla 23. Informe Consolidado del Desempeño del Trabajo.....	74
Tabla 24. Formato de análisis de variación.....	76
Tabla 25. Documentación de Requisitos.....	77
Tabla 26. Matriz de Trazabilidad de Requisitos.....	79
Tabla 27. Formato de informe de gestión del cronograma.....	92
Tabla 28. Formato acta de reunión.....	93
Tabla 29. Formato listado maestro de actividades	94
Tabla 30. Formato de listado de recursos estimados.....	95
Tabla 31. Estimación de la duración de las actividades	96
Tabla 32. Listado Maestro de actividades	97
Tabla 33. Estimación Análoga	105
Tabla 34. Estimación a tres valores.....	106
Tabla 35. Estimación de recursos.....	112
Tabla 36. Tipos de estimación.....	157
Tabla 37. Unidades de Medida.....	157
Tabla 38. Umbrales de Control	158
Tabla 39. Métodos de medición y fórmulas de pronóstico del valor ganado.....	158

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Tabla 40. Niveles de estimación y de control de costos.....	159
Tabla 41. Formato para estimación de recursos necesarios	160
Tabla 42. Formato para estimación de costos y tiempo	160
Tabla 43. Estimación de costos de los recursos necesarios.....	164
Tabla 44. Estimación de costos de las actividades.....	167
Tabla 45. Presupuesto del Proyecto	180
Tabla 46. Línea Base de Costos	180
Tabla 47. Requerimiento de financiamiento	182
Tabla 48. Personal Responsable de las Adquisiciones.....	183
Tabla 49. Enunciado del Trabajo relativo a adquisiciones.....	185
Tabla 50. Formato de Solicitud de Propuesta (RFP).....	188
Tabla 51. Formato Criterios de Selección de Proveedores.....	190
Tabla 52. Análisis de Decisión de Hacer o Comprar	191
Tabla 53. Roles y Responsabilidades de Gestión de Calidad.....	193
Tabla 54. Listado de documentos Normativos para la Calidad.....	194
Tabla 55. Matriz Actividades de Calidad.....	197
Tabla 56. Línea Base de Calidad.....	198
Tabla 57. Métricas de Calidad.....	199
Tabla 58. Listado de Verificación de Calidad.....	201
Tabla 59. Indicadores de Desempeño	206
Tabla 60 Recursos Asignados	206
Tabla 61. Matriz Control de Polémicas.....	207
Tabla 62. Plazos para resolución de incidentes.....	208
Tabla 63. Matriz de Comunicaciones del Proyecto.....	212
Tabla 64. Descripción de Funciones, roles y responsabilidad.....	216
Tabla 65. Detalle de Adquisiciones del Personal del Proyecto.....	223
Tabla 66. Detalle de Criterios de Liberación del Personal del Proyecto.....	225
Tabla 67. Detalle de asignación del Personal al Proyecto.....	227
Tabla 68. Matriz RACI.....	230
Tabla 69. Metodología Gestión de Riesgos.....	239
Tabla 70. Roles y Responsabilidades Equipo de Gestión de Riesgos.....	240
Tabla 71. Periodicidad de la Gestión de Riesgos	241
Tabla 72. Definiciones de Probabilidad	243
Tabla 73. Definiciones de Impacto	243
Tabla 74. Matriz de Probabilidad e Impacto	244
Tabla 75. Repuestas Preferentes por Tipos de Riesgo	244
Tabla 76. Niveles de Tolerancia Interesados.....	245
Tabla 77. Formatos de la Gestión de Riesgos	245
Tabla 78. Registro de Riesgos.....	246
Tabla 79. Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Riesgos.....	248
Tabla 80. Plan de Contingencia de Riesgos	257

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Tabla 81. Ciclo de Vida y Enfoque Multifase del Proyecto.....	260
Tabla 82. Procesos de Gestión de Proyectos.....	260
Tabla 83. Comunicación entre los Interesados.....	264
Tabla 84. Revisiones Claves de Gestión	264
Tabla 85. Línea Base y Planes Subsidiarios.....	265
Tabla 86. Formato de Solicitud de Cambio.....	267
Tabla 87. Formato Actualización de Documentos	268
Tabla 88. Niveles de Responsabilidad de Aprobación de Solicitudes de Cambio	269
Tabla 89. Formato de Acta de Cierre del Proyecto	272
Tabla 90. Documentación de Lecciones aprendidas.....	273

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la institucionalidad de la BPN	10
Figura 2 Gestión BPN 2007-2015	11
Figura 3. Estructura Organizacional.....	14
Figura 4. Productos de la Banca Pública Nacional	15
Figura 5. Listado de Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI's)	17
Figura 6. Objetivos a Corto Plazo	17
Figura 7. Proceso actual de Crédito	19
Figura 8. Demanda Potencial	24
Figura 9. Detalle de posibles proveedores	25
Figura 10. Canales de distribución por tipo de Crédito	26
Figura 11. Propuesta de publicidad	27
Figura 12. Proceso actual vs Proceso mejorado	28
Figura 13. Gestión Ambiental BPN	32
Figura 14. Acciones Empresariales ambientales.....	33
Figura 15. Matriz de Materialidad.....	34
Figura 16. Organigrama del Equipo del Proyecto.....	45
Figura 17 Matriz Poder/Interés	56
Figura 18. Matriz Poder/Influencia	57
Figura 19. Formato de Estructura de desglose de Trabajo	72
Figura 20. EDT del proyecto.....	89
Figura 21. Formato estructura de desglose de recursos.....	95
Figura 22. Duración del Proyecto por Fases.....	105
Figura 23. Costo del Proyecto Vs Línea Base del Costo.....	181
Figura 24. Diagrama Proceso de contratación BPN.....	184
Figura 25. Organigrama Calidad del Proyecto.....	194
Figura 26. Categorías de Riesgo	242

1. CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Antecedentes de la organización

La BPN fue creada mediante Decreto de la Junta Militar N° 1726 del 11 de agosto de 1964 regida por la ley que se publicó en el Registro Oficial No. 316, inició sus operaciones con un capital de 500 millones de sucres con el objetivo de apoyar el crecimiento económico del Ecuador, en el marco de una década signada por el movimiento mundial en pro de los derechos civiles y mientras en América Latina se instalaban dictaduras militares. En el mes de diciembre de 2015 se derogó la ley por la que fue creada y se emitió el Decreto Ejecutivo 868 en la que modifican la razón social y competencias, por lo que en la actualidad se denomina Banca Pública Nacional; a continuación en la Figura 1 muestra la evolución de la institucionalidad de la BPN:



Figura 1. Evolución de la institucionalidad de la BPN

Fuente: Decretos Ejecutivos y Leyes de la Banca Pública Nacional

La Banca Pública Nacional (BPN), banca de desarrollo del Ecuador es una institución financiera pública, dedicada al financiamiento del sector productivo de bienes y servicios, así como de proyectos de desarrollo en el ámbito nacional e internacional. Buscando estimular la inversión productiva e impulsar el crecimiento económico sostenible, a través del apoyo financiero y no financiero a los sectores productivos, de bienes y servicios; así como de proyectos que contribuyan a la mejora de la competitividad nacional.

Lleva un ritmo de acción coherente con los objetivos nacionales, brindando el empuje necesario para que los sectores productivos enfrenten en mejores condiciones la competencia

externa, el sector privado se sienta estimulado para emprender proyectos de envergadura con la incorporación de modernos y sofisticados procesos tecnológicos acorde con las exigencias de la sociedad y la globalización del siglo XXI.

El impacto que la BPN ha generado durante los últimos 8 años de gestión se ve reflejado en las cifras de la Figura 2:



Figura 2 Gestión BPN 2007-2015

Fuente: Sistema de Información BPN

La BPN durante su trayectoria institucional, ha consolidado su actividad crediticia, reiterando el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo, micro, pequeña, mediana y grandes empresas apoyándolas adicionalmente en programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento productivo buscando mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo.

1.1.1. Estructura Organizacional

La estructura orgánica de la BPN se conforma a través de una amplia red de oficinas sucursales independientes y autónomas a nivel nacional, permitiéndoles servir a los sectores más alejados de las principales capitales de provincia reflejando óptimos niveles de operatividad y colocación de créditos.

Nivel de desconcentración Institucional:

- Desde la matriz de BPN se emiten lineamientos y directrices para la gestión institucional a nivel nacional; así como el seguimiento y control de las diversas áreas.

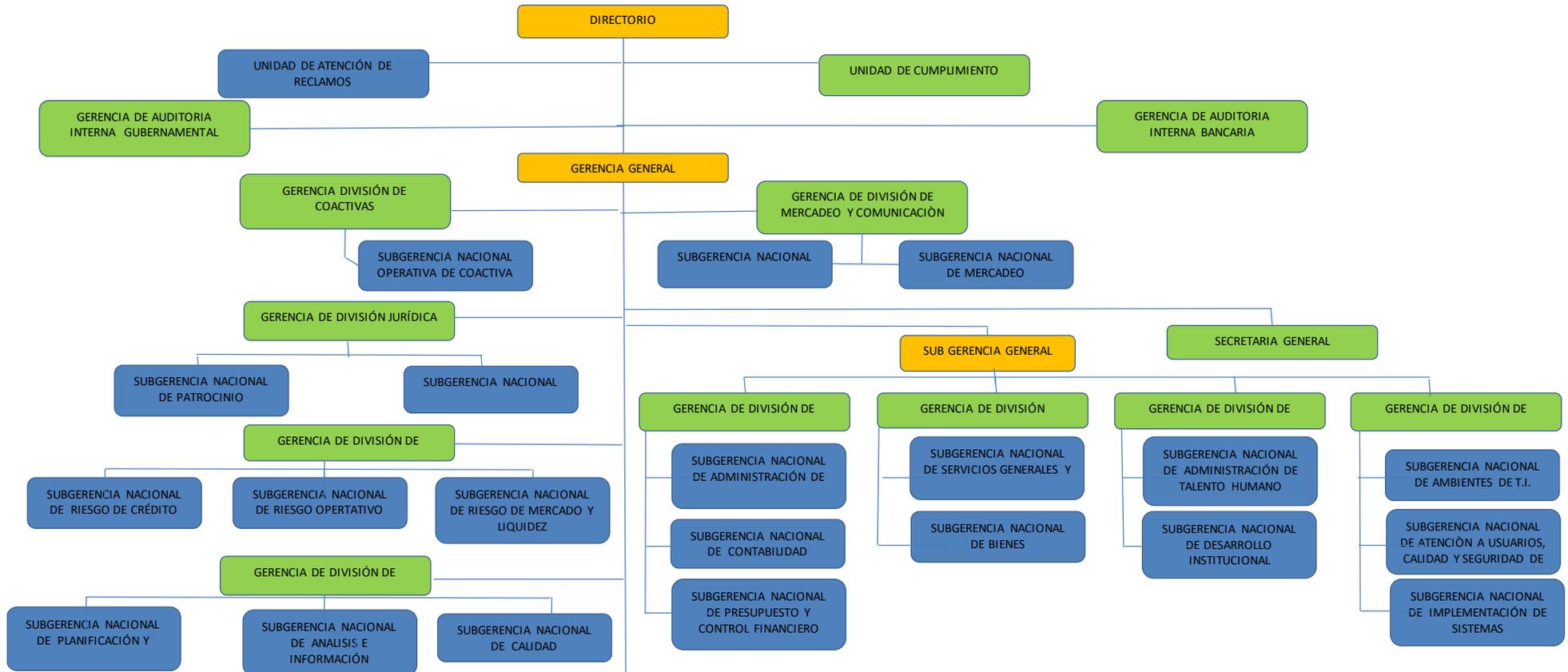
Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

- Se ha determinado que las gerencias regionales de Quito y Guayaquil se encargarán de gestionar los procesos directamente relacionados con el cliente externo (Servicios Financieros y No Financieros). Estas a su vez monitorearán la gestión de Gerencias de Sucursales asignadas de la siguiente manera:
Regional Quito: Esmeraldas, Ibarra, Riobamba y Ambato.
Regional Guayaquil (Matriz): Cuenca, Loja, Manta y Machala.
- Las gerencias regionales se encargarán del seguimiento y control de las gerencias de sucursales de su región; y éstas a su vez le reportarán a la Subgerencia General (de negocio).
- Las Subgerencias Regionales tendrán doble línea de reporte: una línea de reporte matricial y una directa, pues tendrán monitoreo y contacto permanente tanto con la Gerencia Regional, como con las diversas Gerencias de División, dentro de su temática.
- Las sucursales se gestionarán con equipos de trabajo en las áreas de negocio, de gestión interinstitucional y asesoría jurídica.

En este sentido la BPN es el brazo ejecutor de las políticas de reactivación productiva del Gobierno Nacional y uno de los principales actores para el cambio de la Matriz Productiva, por lo que para este propósito cuenta con diez oficinas a nivel nacional: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Riobamba, Loja, Machala, Esmeraldas e Ibarra, y con dos ventanillas especiales de atención una en Santa Elena y otra en Latacunga.

A continuación en la Figura 3 se muestra la estructura orgánico-funcional de la institución:

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.



Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

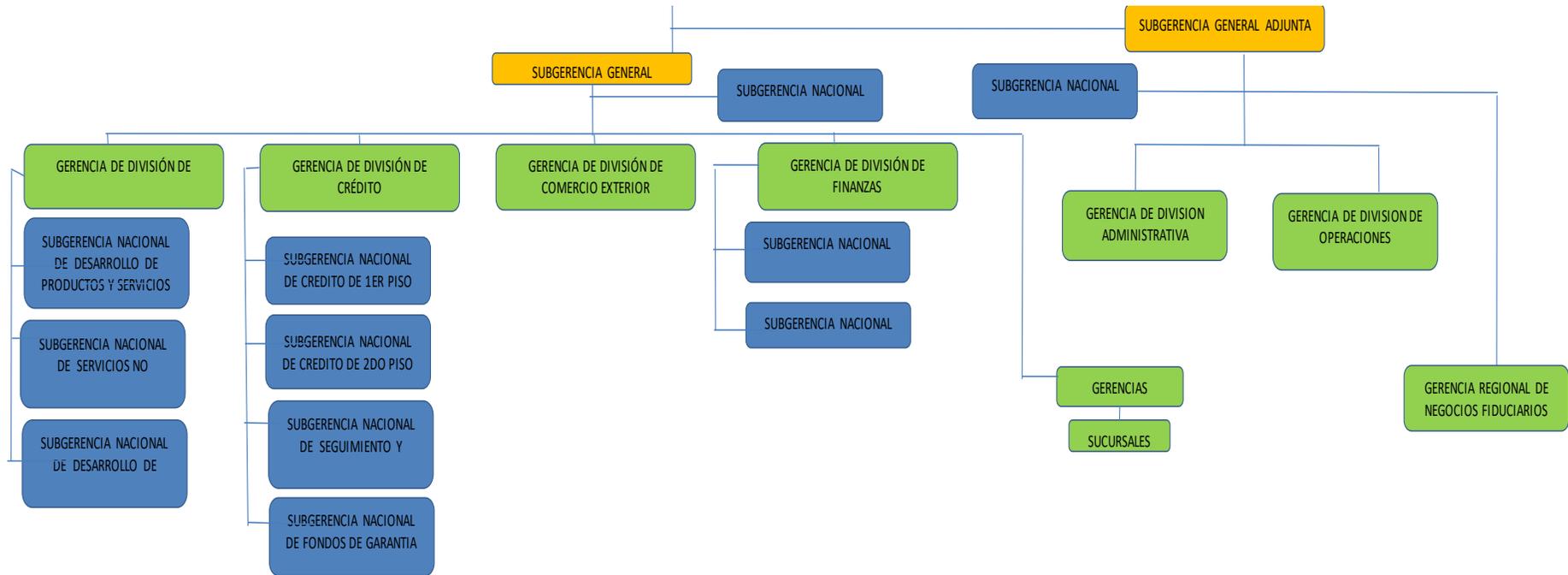


Figura 3. Estructura Organizacional
Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos de la BPN

1.1.2. Líneas de Negocio

En la Figura 4 se muestran los tipos de servicios financieros y no financieros que ofrece la BPN; entre los servicios financieros se puede diferenciar 2 tipos de mecanismos principales: crédito de primer piso y crédito de segundo piso, de estos el de mayor importancia numérica es el crédito directo (crédito de primer piso) ya que representa más del 50% del total de montos de créditos otorgados en el año 2015.

En este sentido, para comprender de mejor manera los términos primer y segundo piso, a continuación se detallan sus definiciones:

- **Crédito Primer Piso:** en este mecanismo la institución financiera establece relación directa con los clientes, sin intermediarios y asumen el riesgo total de la operación.
- **Crédito Segundo Piso:** en este mecanismo la institución financiera no trata directamente con los usuarios de los créditos, sino que hace las colocaciones de los mismos a través de otras instituciones financieras. Se les dice de segundo piso porque sus programas de apoyo o líneas de financiamiento, las realizan a través de los bancos comerciales que quedan en primer lugar ante las empresas o usuarios, que solicitan el préstamo. (Villaseñor, 1991)

Por otra parte, dentro de los mecanismos de crédito de primer piso se cuenta con otros dos productos los cuales son importantes no solo por el monto de desembolsos efectuados sino también por aportar al mejoramiento del medio ambiente, estos son Crédito Forestal y Plan RENOVA, ambos alineados con las políticas del buen vivir del actual Gobierno Nacional.

Con este tipo de mecanismos se procura generar un aporte al medio ambiente, se estimula la economía en diversos sectores ya que incluye a todos los eslabones dentro de la cadena de producción de un bien o servicio y finalmente se cumple con la creación de una imagen corporativa de calidad y responsabilidad social que recae finalmente sobre el gobierno y su visión de trabajo.

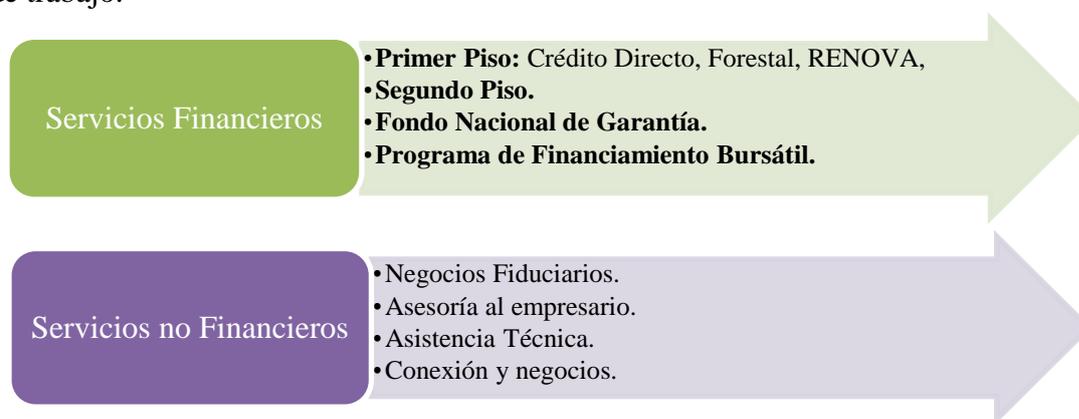


Figura 4. Productos de la Banca Pública Nacional

Fuente: Portafolio de servicios de BPN

1.2. Plan Estratégico de la empresa

A través del Plan Estratégico se logra trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión de la misma, en este sentido según lo que indica la (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2012) *“La planificación institucional es el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas.”*

La BPN definió sus elementos orientadores que se encuentran plasmados en el Plan Estratégico de la institución y que hacen posible direccionar la acción de la misma conforme los objetivos de la planificación nacional.

1.2.1. Misión

“Impulsar el desarrollo de los sectores productivos y estratégicos del Ecuador, a través de múltiples servicios financieros y no financieros alineados a las políticas públicas.”

1.2.2. Visión

“Ser el banco de desarrollo referente de Latinoamérica, eficiente y proactivo, con talento humano comprometido, que promueva la transformación de los sectores productivos del Ecuador”.

1.2.3. Objetivos estratégicos del negocio

El accionar de la BPN está direccionado al objetivo primordial de “Impulsar la transformación de la matriz productiva” además se alinea con los objetivos “Consolidar el sistema económico, social y solidario de forma sostenible” y “Consolidar el Estado Democrático y la Construcción del Poder Popular”, los cuales están plasmados en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Conjuntamente a lo estipulado dentro de este plan, la institución obedece a las directrices emanadas por los Ministerios Coordinadores, alineándose con las 8 Políticas Sectoriales incluidas dentro de las Políticas Intersectoriales que hacen referencia a: “Impulsar la inversión en los sectores priorizados en el marco del cambio de la matriz productiva” e “Impulsar procesos de inclusión financiera”.

A partir de estos lineamientos la BPN en su Plan Estratégico definió los objetivos estratégicos (objetivos a largo plazo) que se detallan en la Figura 5, los mismos que se fijaron luego del análisis de mercado y revisión del rol de la empresa en función a su decreto de creación empresarial. Adicionalmente, para su categorización se tomaron en cuenta las 4 perspectivas principales que son: financiera, clientes, procesos y aprendizaje continuo.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

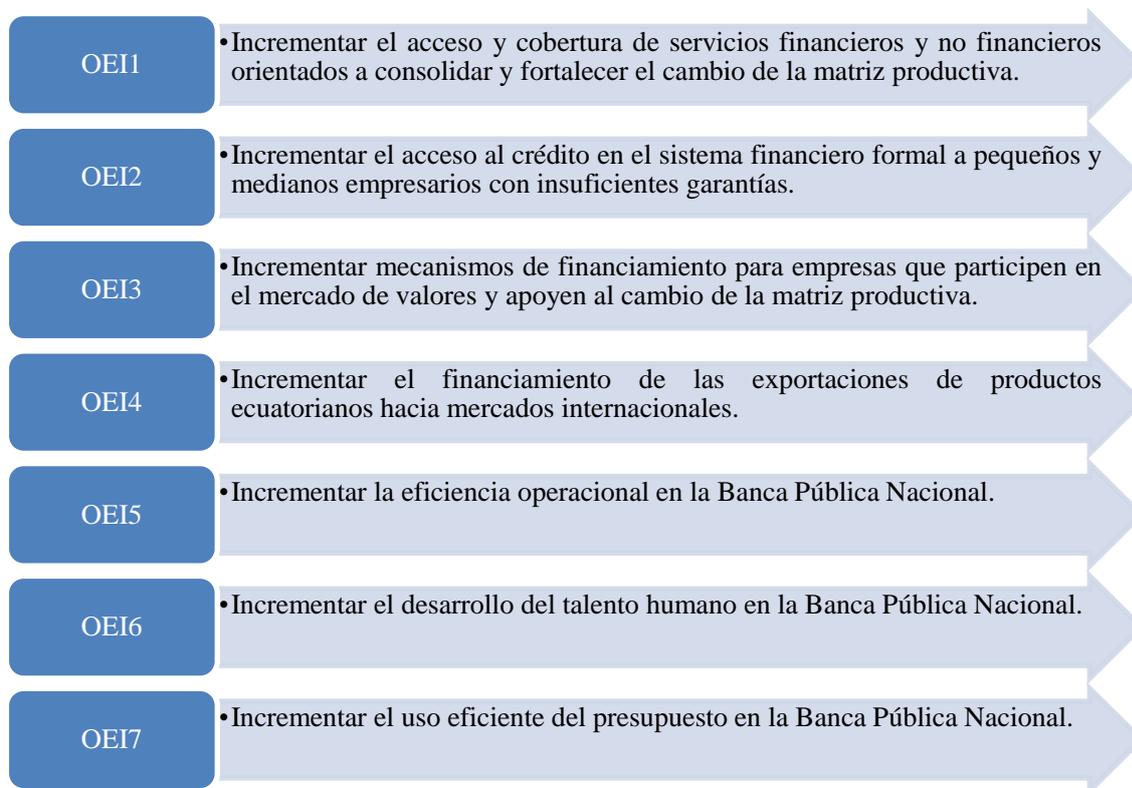


Figura 5. Listado de Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI's)

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017

Así mismo, la BPN ha definido sus objetivos a corto plazo los mismos que se detallan en la Figura 6:

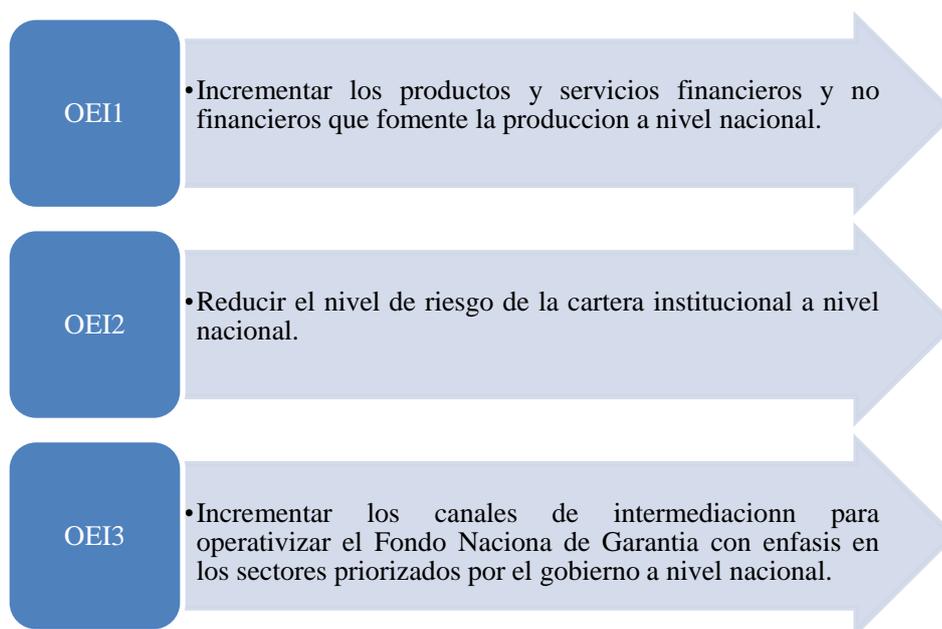


Figura 6. Objetivos a Corto Plazo

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017

2. CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO

2.1. Justificación del Negocio

La tendencia mundial de encontrar maneras de automatizar y mejorar los procesos de negocio se ha convertido en una problemática importante para las organizaciones; por ello, un número creciente de empresas de diversos sectores están recurriendo a disciplinas de mejoras continuas como el BPM (Business Process Management) con el fin de mejorar su eficiencia.

En este sentido cabe mencionar que la metodología BPM tiene un enfoque que no corresponde única y exclusivamente a una tecnología de software a implementar, sino que obedece a una solución integral que permite identificar, diseñar, ejecutar, documentar, monitorear, controlar y medir los procesos de negocios, sean éstos manuales o automatizados. Según (Club-BPM España y Latinoamérica, 2011) esta metodología está enfocada a:

“la mejora continua del funcionamiento de las actividades, partiendo del despliegue de la estrategia de la organización, asegurando la misión empresarial y alineada a la visión de la empresa. El BPM debe estar alineado con la estrategia, con la gestión de recursos humanos, con la gestión financiera, con la gestión de la información, con la gestión de la calidad y con las disciplinas tradicionales de gestión” (Pág. 6).

Por otra parte la BPN cuenta con varios sistemas informáticos que soportan la transaccionalidad y almacenan la información crítica de los procesos institucionales, fundamentalmente de los de negocio. Por lo que, considerando la gran importancia de los Sistemas Informáticos de la BPN en el desempeño de los servicios que se proveen a los usuarios internos y externos, es importante encaminar a la institución a brindar productos y servicios de calidad a la ciudadanía, en busca de mayor eficiencia y de transparencia en la gestión de la información y atención inmediata, motivo de interés de la comunidad ecuatoriana. En tal virtud, la BPN considera importante implementar una solución integral BPM que permita gestionar los procesos de crédito de primer piso de una manera óptima.

Por lo que, a través de esta implementación se aportará al alcance de los siguientes objetivos estratégicos institucionales:

- Incrementar el acceso y cobertura de servicios financieros y no financieros orientados a consolidar y fortalecer el cambio de la matriz productiva.
- Incrementar el financiamiento de las exportaciones de productos ecuatorianos hacia mercados internacionales.
- Incrementar la eficiencia operacional en la Banca Pública Nacional.
- Incrementar los productos y servicios financieros y no financieros que fomenten la producción a nivel nacional.

2.1.1. Necesidad ¿Por qué hacerlo?

La implementación del Sistema BPM en el proceso de Crédito de Primer Piso es de suma importancia para la institución puesto que dentro de los servicios ofertados por la BPN, los que representa el porcentaje más alto de participación son estos mecanismos de crédito dentro del cual se encuentran los mecanismos de Crédito Directo, Forestal, RENOVA; siendo su proceso actual el detallado en la Figura 7.



**Tiempos para construcción de garantías

Figura 7. Proceso actual de Crédito

Fuente: Sistema de Información BPN

Por otra parte, la BPN receipta un promedio anual de 2,300 solicitudes para obtención de crédito; de los cuales solo se llegan a procesar entre 1,600 debido al retraso que se genera a lo largo de todo el proceso, provocando incomodidad en los clientes.

2.2. Identificación de dos alternativas de solución

Entre las alternativas de solución analizadas para este proyecto se consideraron las siguientes:

2.2.1. OPCIÓN 1: “Consultoría para reformar el manual del proceso de crédito”

Contratar una consultoría que permita reformar y mejorar el manual del proceso de crédito, con el fin de gestionarlo de manera óptima dentro de la Banca Pública Nacional.

2.2.1.1. *Objetivos Específicos:*

- Fortalecer la gestión de crédito de la Banca Pública Nacional mediante el levantamiento actualizado y veraz de la información inherente al Manual del proceso de crédito, acorde a los requerimientos de la institución.
- Optimizar el proceso de crédito de la BPN.
- Ejecutar la consultoría en un plazo de 6 meses.
- Garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, con procesos que se encuentren alineados con la estrategia y las políticas institucionales.

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.

- Fortalecer el área crediticia de la BPN, mediante el desarrollo de una propuesta de mejora en la metodología.

2.2.1.2. Beneficios:

- Facilita la uniformidad de control con el cumplimiento de la rutina de trabajo sin permitir arbitrariedad.
- Permite evaluar la operatividad de las unidades de negocios.
- Es de gran ayuda para el entrenamiento de personal nuevo dentro de la empresa.
- Controla los procedimientos de manera ordenada según los puestos de responsabilidad facilitando la reingeniería de los procesos.

2.2.1.3. Costos:

El presupuesto referencia para la contratación de la consultoría asciende a \$ 57,456.00 incluyendo el Impuesto al Valor Agregado.

Este valor es fijo e invariable; y en el mismo deben estar considerados todos los gastos de movilización, hospedaje y alimentación, y cualquier otro egreso que por cualquier concepto del Consultor o su equipo de trabajo, pudieren generar producto de la prestación de este servicio.

2.2.2. OPCIÓN 2 “Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM”

Contratar una consultoría para modelar, desarrollar e implementar una solución tecnológica bajo la concepción de la metodología BPM (Business Process Management), para gestionar el proceso de crédito de la institución, de manera que facilite su administración, seguimiento, control y mejora continua.

2.2.2.1. Objetivos Específicos:

- Sistematizar y optimizar el proceso de crédito de Primer Piso de BPN.
- Incrementar el número de clientes atendidos por primer piso.
- Implementar una herramienta que permita generar información integral sobre el proceso de crédito en un plazo de 17 meses.
- Implementar la solución BPM con un presupuesto de USD \$430.545,12 incluyendo el Impuesto al Valor Agregado.
- Proveer a los usuarios internos de la BPN de una plataforma BPM Suite que les permita realizar su trabajo de forma eficiente, eficaz y segura.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

2.2.2.2. Beneficios:

- Dotar a los directivos de información ejecutiva y resumida, dándole la posibilidad de llegar a detalles de una manera fácil y rápida, eliminando la posibilidad de reportes tardíos e inexactos.
- Dirigir a la organización a la diferenciación y el posicionamiento competitivo creando procesos con un know how único y sostenible en el tiempo.
- Reduce el tiempo del personal de la oficina que dedica para cada solicitud de crédito recibida.
- Agiliza la solución de problemas.
- Gran reducción del trabajo manual, por ende de errores cometidos.

2.2.2.3. Costos:

El presupuesto referencial total es de USD \$ 504.296,33¹. Este valor fue establecido en base a consultas a 3 proveedores realizadas en el mercado local detalladas en la Tabla 1.

Tabla 1. Tabla Comparativa de cotizaciones

Detalle	Bayteq	Bupartech	Cobis Corp
Fase I Catalogar Servicios	91,422.52	42,449.30	74,000.00
Fase II Implementación de Proceso Concesión de Crédito.	284,522.60	277,093.20	256,000.00
Transferencia de Conocimientos de uso de Plataforma Propio (IBM).	54,600.00	12,269.02	65,000.00
Mantenimiento (No se contempla en el alcance del proyecto)	30,500.00	48,000.00	45,000.00
TOTAL	\$ 461,045.10	\$ 379,811.52	\$ 440,000.00

Elaborado por: Autores

Para el financiamiento de esta opción se presentará la propuesta a la Corporación Andina de Fomento (CAF) con quien la BPN mantiene un convenio de financiamiento para el Programa Progresar, mismo que incluye un rubro de fortalecimiento institucional dentro del cual podría encajar la implementación de BPM.

¹ Este presupuesto abarca no solamente la contratación de la empresa que realizará la implementación sino también los costos adicionales de todo el proyecto.

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.

2.2.3. Análisis de selección de la mejor alternativa:

A continuación en la Tabla 2 se muestra el resumen de las alternativas planteadas, bajo el análisis de criterios de priorización.

Tabla 2. Tabla comparativa de soluciones

Nº	Criterio de Priorización	Calificaciones (1-5)	Peso del Criterio	Alternativa 1		Alternativa 2	
				Calificación Asignada	Peso del Puntaje	Calificación Asignada	Peso del Puntaje
1	Urgencia - Cuando debe estar lista la iniciativa?						
	30 días	5	5%	5	0.25	3	0.15
	60 días	3					
	90 días	1					
2	Alineación - Cómo la iniciativa soporta los objetivos y metas de la organización?						
	Soporte directo	5	10%	3	0.3	5	0.5
	Soporte moderado	3					
	No provee soporte	1					
3	Eficiencia – Cuanto la iniciativa incrementará la eficiencia?						
	21% a 35%	5	15%	1	0.15	5	0.75
	11% a 20%	3					
	Menos de 10%	1					
4	Tiempo para completar – Cuanto tiempo tomará la finalización de la iniciativa una vez iniciada?						
	3 meses	5	10%	4	0.4	1	0.1
	6 meses	4					
	9 meses	3					
	1 año	2					
	más de 1 año	1					
5	Nivel de Servicio – Cómo esta iniciativa mejorará el nivel de servicio hacia el cliente?						
	Incrementa drásticamente	5	30%	3	0.9	5	1.5
	Generalmente incrementa	4					
	No afecta	3					
	Generalmente disminuye	2					
	Disminuye drásticamente	1					
6	Nivel de Servicio – Con qué frecuencia se realizará el mantenimiento del sistema o actualización del manual?						
	cada 3 meses	5	20%	2	0.4	4	0.8
	cada 6 meses	4					
	cada 9 meses	3					
	1 vez al año	2					
	1 vez cada 2 años	1					

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Nº	Criterio de Priorización	Calificaciones (1-5)	Peso del Criterio	Alternativa 1		Alternativa 2	
				Calificación Asignada	Peso del Puntaje	Calificación Asignada	Peso del Puntaje
7	Costos – Cual es valor de la inversión?						
	50,000 - 200,000	5	10%	5	0.5	1	0.1
	201,000 - 350,00	3					
	351,000 - 500,000	1					
TOTAL			100%		2.9		3.9

Elaborado por: Autores

A partir de la puntuación obtenida se determina que la opción más viable es la opción 2 que consiste en: “Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM”.

2.3. Supuestos y Restricciones

Una vez seleccionada la solución, a través del análisis de las alternativas se procede analizar cuáles son los principales supuestos y restricciones a considerarse en el desarrollo del proyecto.

2.3.1. Supuestos

- Proyecto prioritario para la BPN.
- Plataforma informática es compatible y soporta sin dificultad la implementación, dado que previamente se realizaron validaciones con el área de TI.
- Se cuenta con la aprobación de la Alta Gerencia para la ejecución del Proyecto.
- Reducción tiempo de concesión de crédito a 90 días.

2.3.2. Restricciones

- Implementación de la solución – Crédito de primero piso.
- Espacio físico y facilidades logísticas del nuevo edificio son limitadas.
- Tiempo de finalización del proyecto 17 meses.
- Implementación de la solución con una presupuesto no mayor a USD \$520,000.00.

2.4. Análisis de Mercado

Dentro de este apartado se realiza un análisis del mercado objetivo de la Banca Pública Nacional, enfocado en los mecanismos de crédito que otorga la institución a nivel Nacional.

2.4.1. Características del producto/servicio

El proceso de Crédito de la BPN se compone de dos subprocesos denominados concesión de crédito y administración de crédito. El alcance de la solución BPM se relaciona con todo el proceso de crédito institucional, a excepción de aquellas tareas que signifiquen registro y procesamiento transaccional.

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.

Las actividades transaccionales serán gestionadas por los aplicativos respectivos, debiéndose integrar entre el BPM y estos aplicativos, únicamente en la parte del proceso que correspondan. Adicionalmente se deberá integrar con cualquier otro aplicativo, sea de la institución o de proveedores externos, de acuerdo a la gestión que demande el proceso de crédito institucional.

La solución BPM deberá garantizar que la gestión del proceso de crédito actualice la información de la base de datos de los sistemas transaccionales, y en particular del sistema COBIS garantizando la continuidad del proceso de Crédito en el sistema transaccional. La solución deberá garantizar además, la gestión de toda la información generada como producto de la ejecución del proceso de crédito de la BPN.

Por lo tanto la “Implementación de un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM”, gestionará el proceso de crédito de primer piso de la institución, facilitando así su administración, seguimiento, control y mejora continua, lo cual a su vez permitirá realizar las siguientes operaciones:

- Modelamiento de procesos de negocio.
- Integración de información proveniente de otros sistemas de negocio.
- Convierte modelos en acciones reales.
- Despliegue de aplicaciones que soportan los procesos en condiciones tales que no se requiere mayor conocimiento y experiencia de un usuario final.
- Monitoreo de las actividades del negocio.
- Respuesta rápida a eventos de procesos.

2.4.2. Demanda

Es importante considerar dentro del análisis de la demanda como referencia el mercado objetivo al cual está enfocado la Banca Pública Nacional y su vez el análisis de los desembolsos por mecanismos de crédito tal como lo muestra la Figura 8.

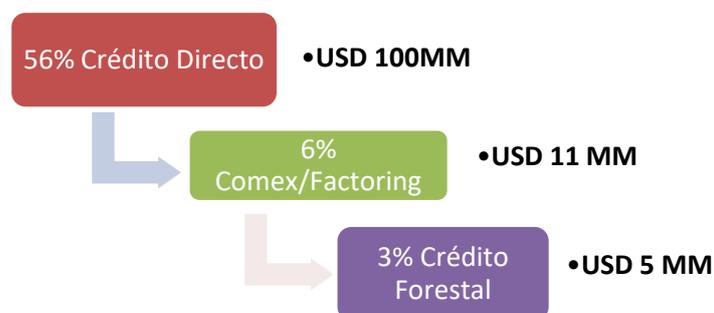


Figura 8. Demanda Potencial

Fuente: Sistemas de Información BPN BP

Por otra parte, se debe considerar que para el análisis de la demanda que afectará a este proyecto, se ha tomado como referencia de demanda potencial la cantidad de solicitudes de créditos otorgados a nivel nacional como se muestra en el Tabla 3. Por lo que la implementación de esta solución planteada aportará a la atención de una mayor cantidad de clientes y reducción de los tiempos de aprobación de crédito.

Tabla 3. Créditos Otorgados

Tipo de crédito	# de operaciones desembolsadas
Crédito Directo	838
Comex	130
Forestal	74
Total	1.042

Elaborado por: Autores

2.4.3. Oferta

Los proveedores son una parte esencial en el proceso de posicionamiento de la institución y análisis de la oferta, por lo tanto se analizará la propuesta de los tres proveedores más reconocidos en el mercado que brindan servicios referentes a la implementación de metodología BPM. A continuación en la Figura 9 se muestra el resumen de las cotizaciones de los proveedores antes mencionados:



Figura 9. Detalle de posibles proveedores

Elaborado por: Autores

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.

2.4.4. Precios

La Banca Pública Nacional mantiene una política de precios basada en cada uno de los servicios que brinda, por lo que considerando que la implementación de la metodología BPM está enfocada en automatizar el proceso de crédito de primer piso a nivel nacional se considerará como único precio las tasas referenciales cobradas por cada uno de los servicios brindados según lo muestra la Tabla 4.

Tabla 4. Tasas referenciales BPN

Sector	Tasa activa
Productivo Corporativo	7.39
Productivo Empresarial	7.99
Productivo PYMES	9.09

Elaborado por: Autores

2.4.5. Distribución

La implementación de la solución BPM, facilita y reduce el tiempo de los procesos de crédito de los servicios que brinda la institución, por lo que la distribución estará considerada en base a los diferentes otorgamientos de créditos como se muestra en la Figura 10.

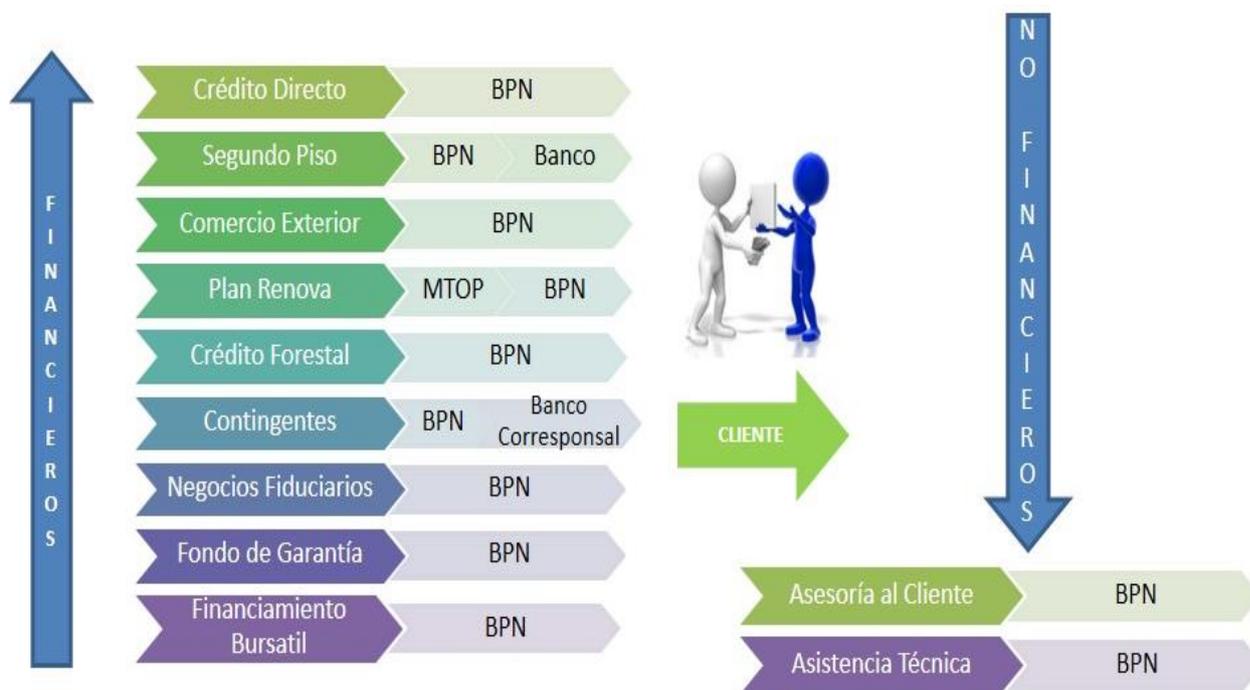


Figura 10. Canales de distribución por tipo de Crédito

Elaborado por: Autores

2.4.6. Promoción

La BPN se encarga de promocionar los servicios a través de medios masivos de comunicación televisión, revistas, radio, prensa, circuito de campañas, cine, internet, vallas; además de realizar charlas y ferias a nivel nacional. Por otra parte se realizan dentro de la Banca Pública Nacional rendición de cuentas anuales a la ciudadanía para dar a conocer la gestión realizada dentro de la institución.

Por lo que, en base a lo mencionado para poder dar a conocer los beneficios de la implementación BPM aplicado al proceso de crédito de primer piso se realizarán campañas masivas enfatizando el principal objetivo de esta implementación que es reducir el tiempo de crédito (Ver Figura 11) logrando acaparar un mayor porcentaje de clientes.



Figura 11. Propuesta de publicidad

Fuente: Banca Pública Nacional BP

Cabe recalcar que el presupuesto para temas de publicidad no forma parte del presupuesto total del proyecto, dado que la Gerencia de División de Mercadeo asumirá los costos como parte de su presupuesto anual.

2.5. Factibilidad Técnica

La innovación contempla el modelamiento y optimización del proceso de crédito de primer piso de manera conjunta con las áreas del negocio, validando y evaluando la eficacia y eficiencia de las actividades, herramientas e instrumentos involucrados (tareas, flujos, formularios, sistemas y servicios empleados) de manera que el flujo del proceso de crédito cuente con las condiciones adecuadas para implementar una solución BPM. Por lo que, a continuación se muestran los beneficios que esta implementación aportará a la institución:

- Nivel de detalle del proceso.
- Mejoras que permitan reemplazar actividades de personas por procesamiento automático.
- Mejores prácticas aplicables al sistema bancario.
- Identificar y definir un modelo de reglas del negocio inmerso en el proceso.
- Elementos de monitoreo y mejora continua.
- Elementos de seguridad y auditoría.
- Requerimientos funcionales y técnicos.

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.

Es importante indicar que las demás características técnicas de esta implementación se detallan en el [Apéndice A](#).

2.5.1. Descripción de los procesos productivos

En la Figura 12 se muestra la comparación entre el proceso de crédito actual y el que se requiere implementar, el mismo que muestra la diferencia sustancial en los tiempos empleados en cada una de las etapas:

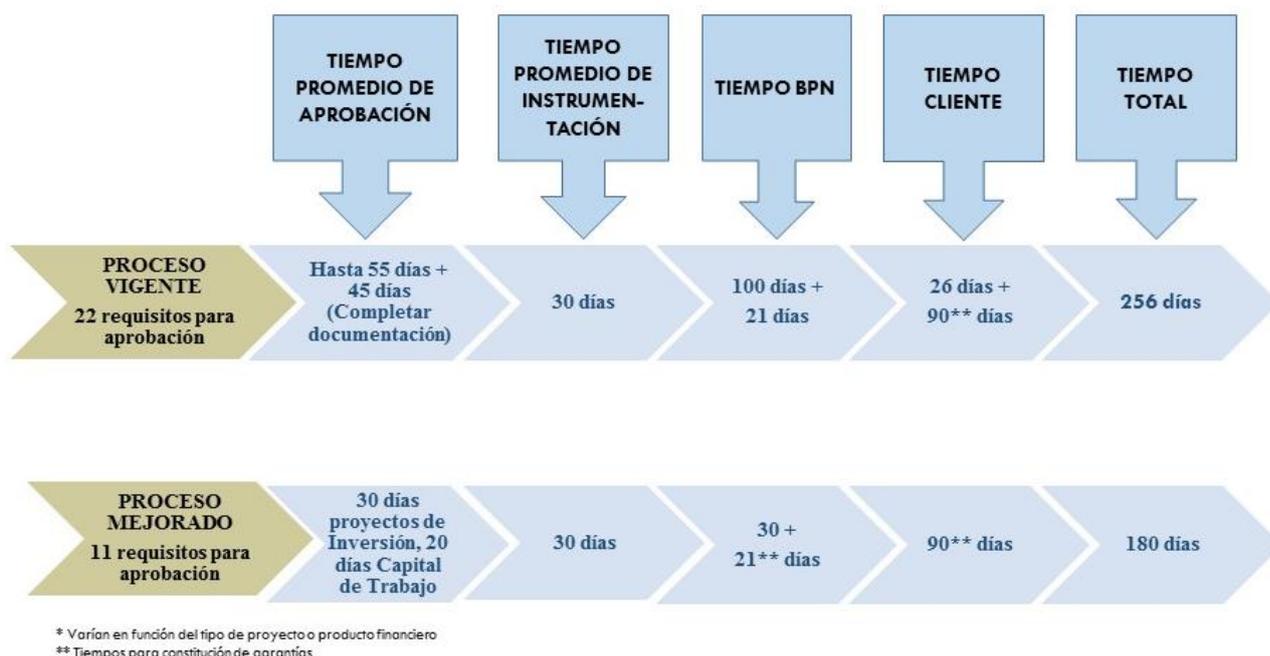


Figura 12. Proceso actual vs Proceso mejorado

Fuente: Banca Pública Nacional (BPN)

Por lo tanto, es evidente que con la implementación se logrará la reducción de tiempo para la concesión de crédito de primer piso de 230 días a 90 días (Cabe recalcar que el tiempo considerado dentro del proceso no abarca el tiempo del cliente puesto que esto no es manejado por la BPN), lo que representa una optimización del 60%.

Adicionalmente, se detalla el proceso que se seguirá para el desarrollo e implementación del proyecto según lo muestra la

Tabla 5.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Tabla 5. Etapas del proceso de Implementación

Etapas	Documento	Tiempo estimado duración*
Conceptualización	Levantamiento de procesos.	3 meses
	Validación de la arquitectura.	1 mes
	Catalogación de servicios.	2 meses
Elaboración	Diseño detallado de servicios del Proceso de Concesión de Crédito.	1 mes
Construcción	Construcción de servicios del proceso de concesión de crédito.	2 meses
	Servicios acoplados a las soluciones existentes.	2 meses
	Implementación del proceso en la herramienta BPM.	4 meses
Transición	Capacitación a personal de la BPN	2 semanas
	Pruebas de Aceptación	1 mes
	Cierre de Proyecto	1 semana
Transversales	Identificar Riesgos iniciales. Registro inicial de riesgos y oportunidades	2 semanas
	Actas de reunión	Mensuales
	Informe de desempeño	Mensuales

Elaborado: Autores

***Nota:** varias de las etapas del proyecto se ejecutarán simultáneamente.

2.6. Factibilidad Financiera

En los puntos anteriores se examinó como los estudios de mercado y técnico proporcionan información necesaria para la correcta asignación de recursos que requerirá la implementación. Por lo cual, en este capítulo se trata la codificación de esa información, a fin de cuantificar la inversión en activos y capital de trabajo que se requerirá para el funcionamiento de la solución.

2.6.1. Cuantificación de la inversión

El presupuesto total es de USD \$ \$ 430.545,12 (cuatrocientos treinta mil quinientos cuarenta y cinco dólares de los Estados Unidos con 12/100 centavos), incluyendo el Impuesto al Valor Agregado. Este valor fue establecido en base de consultas en mercado, y se compone de los siguientes rubros:

- Para la implementación de BPM del proceso de crédito de la Banca Pública Nacional “BPN”, el valor de USD \$ 284.522,60 (doscientos ochenta y cuatro mil quinientos veinte y dos con 60/100 dólares de los Estados Unidos), incluyendo el Impuesto al Valor Agregado.
- Para la transferencia de conocimientos, el valor de USD \$54.600,00 (cincuenta y cuatro mil seiscientos dólares de los Estados Unidos con 00/100 centavos), incluyendo el Impuesto al Valor Agregado.
- Para Catalogar Servicios del proceso de crédito USD \$91.422,52 (noventa y uno cuatrocientos veinte y dos dólares de los Estados Unidos con 52/100 centavos), incluyendo el Impuesto al Valor Agregado.

2.6.2. Fuentes de financiamiento

Con fecha 18 de noviembre de 2014 se suscribió el contrato de préstamo entre la República del Ecuador y la CAF, con el propósito de financiar de manera parcial el Programa “Progresar”, relacionado con el cambio de la matriz productiva del país, siendo la BPN el organismo ejecutor de dicho financiamiento. Por otra parte, la BPN se encuentra en un proceso de fortalecimiento institucional, mediante un programa respaldado por el Banco de Desarrollo de América Latina - CAF.

Por lo que, siendo uno de los componentes de este programa el fortalecimiento institucional, los cuales buscan consolidar a la institución como Banca de Desarrollo en la provisión de servicios financieros y no financieros hacia el sector productivo, así como mejorar la eficiencia y eficacia de su gestión, para el financiamiento de este proyecto se presentará la propuesta a la Corporación Andina de Fomento (CAF) con quien la BPN mantiene un convenio de financiamiento para el Programa Progresar, mismo que incluye un rubro de fortalecimiento institucional dentro del cual podría encajar la implementación de BPM.

2.6.3. Evaluación financiera

Para realizar la evaluación financiera es importante considerar los siguientes datos:

1. La tasa de interés promedio que se obtiene por la concesión de crédito de primer piso es del 8,16%.
2. Las solicitudes atendidas actualmente por primer piso es de 1.600 de las 2300 recibidas.
3. Con la implementación del Sistema BPM se estima atender un 98% de las solicitudes recibidas.
4. Para calcular el ahorro en tiempo se considera el total de la nómina de oficiales de crédito (20).
5. Para calcular el ingreso adicional que se obtendrá a partir de la implementación del BPM, se ha considerado los intereses generados por el monto adicional de créditos que se otorgarán. Tomando como tasa promedio para este cálculo la indicada en el numeral 1, el monto adicional que se otorgaría es de \$5000,000.00.

Por lo que, luego del análisis de estos datos se realizó el flujo de caja que se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Flujo de Caja Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		448.800,00	457.776,00	466.931,52	476.270,15	485.795,55
AHORRO		117.720,00	120.074,40	122.475,89	124.925,41	127.423,91
INGRESOS + AHORRO		\$566.520,00	\$577.850,40	\$589.407,41	\$601.195,56	\$613.219,47
COSTOS DIRECTOS (-)		288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00
UTILIDAD BRUTA		\$278.520,00	\$289.850,40	\$301.407,41	\$313.195,56	\$325.219,47
COSTOS INDIRECTOS (-)		50.000,00	51.000,00	52.020,00	53.060,40	54.121,61
MANTENIMIENTO (-)		0,00	30.500,00	30.500,00	30.500,00	30.500,00
UTILIDAD OPERACIONAL		\$228.520,00	\$208.350,40	\$218.887,41	\$229.635,16	\$240.597,86
Participación de trabajadores (-)		34.278,00	31.252,56	32.833,11	34.445,27	36.089,68
Utilidad antes de Impuestos		\$194.242,00	\$177.097,84	\$186.054,30	\$195.189,88	\$204.508,18
Impuesto a la Renta (-)		42.733,24	38.961,52	40.931,95	42.941,77	44.991,80
Utilidad Neta		\$151.508,76	\$138.136,32	\$145.122,35	\$152.248,11	\$159.516,38
(-) Inversión	-430.545,12					
FLUJO DE CAJA	\$-430.545,12	\$151.508,76	\$138.136,32	\$145.122,35	\$152.248,11	\$159.516,38

En el análisis de esta solución la TIR es del 21,37% tasa que es superior a la tasa de descuento (12,00%), y a la tasa interés que impone una institución financiera (11,20%) por lo tanto el

proyecto es viable y se justifica desde el punto de vista financiero, además el VAN (\$105.417,51) positivo, da por aceptado el proyecto basándose en el análisis tanto técnico, mercado y financiero.

Por otra parte es importante analizar el pay back que permite ver cuándo se recupera la inversión y como se observa en la tabla anterior, después de desarrollar el flujo de efectivo, se establece cuantitativamente que al finalizar 3.02 años, de haber ejecutado el proyecto, la inversión se encuentra totalmente recuperada.

2.7. Impacto Ambiental y Responsabilidad Social

La BPN se ha desarrollado como una Institución Financiera con conciencia ambiental y social apoyando aquellos proyectos que siendo rentables, contienen beneficios sociales y ambientales; en especial aquellos que aprovechan sustentablemente los recursos naturales y que directa o indirectamente reducen la presión sobre ellos.

Adicionalmente, precautelando los intereses sociales y ambientales ofrece el servicio de asesoría y seguimiento en la elaboración de planes de negocio sólidos y sustentables con el ambiente.

2.7.1. Determinación de daños ambientales potenciales.

En el desarrollo de este proyecto no se evidencian daños ambientales potenciales, sin embargo se debe considerar que dentro de toda institución financiera se evidencian posibles riesgos ambientales y sociales que los diferentes proyectos o actividades a financiar puedan generar, en el cual se debe analizar el entorno donde se desenvuelve el cliente, los procesos e insumos necesarios para realizar su actividad, así como el análisis de las medidas de control y gestión para evitar o minimizar los impactos al medio ambiente y a la comunidad.

Por otra parte, los clientes, ya sean clientes comerciales o a través de proyectos, enfrentan grandes retos ambientales, puesto que si las operaciones no cumplen con estándares y regulaciones locales, pueden ser cerradas temporalmente o hasta permanentemente y las operaciones que dañan el medio ambiente de una comunidad pueden ser sujetas a acciones directas por parte de la comunidad (huelgas, cierre de entradas, hasta la destrucción de fábricas, edificios y minas), por lo tanto se deben considerar estos puntos para la programación de medidas de daños ambientales.

2.7.2. Control de los daños ambientales.

Entre los objetivos principales de la Banca Pública Nacional está crear una política ambiental direccionada al desarrollo sustentable y sostenido con el ambiente y la sociedad, por lo tanto a través de los años se han realizado gestiones ambientales como lo muestra la Figura 13.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

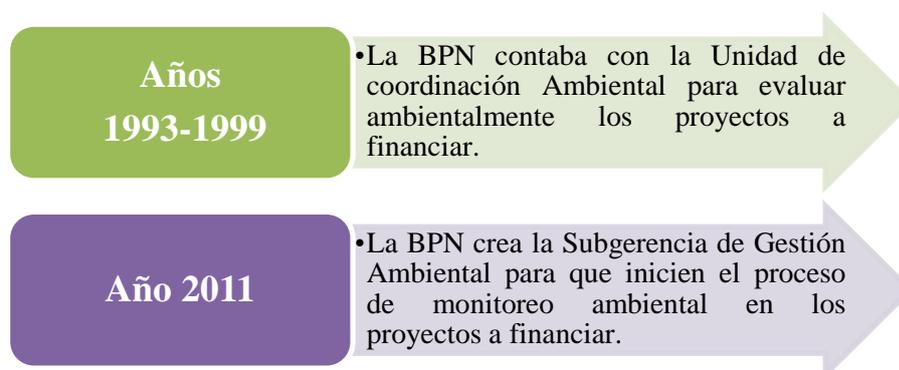


Figura 13. Gestión Ambiental BPN

Fuente: Banca Pública Nacional

Por otra parte, para lograr este objetivo, la BPN se encuentra trabajando internamente en generar acciones empresariales como lo muestra la

Figura 14, además del financiamiento oportuno de proyectos que aporten al cambio de cultura y responsabilidad ambiental.



Figura 14. Acciones Empresariales ambientales

Fuente: Banca Pública Nacional

Por lo tanto, la implementación de BPM aplicado al proceso de crédito aportará directamente a dicho objetivo, puesto que esta implementación traerá beneficios evidentes como la reducción del uso de papel, ya que con esta implementación se espera un ahorro del 60% del uso de papel minimizando a su vez el uso de tintas y contribuyendo a reducir el volumen de recursos (electricidad, agua, etc.), así como el efecto negativo de la industria papelera sobre el medio ambiente dentro de la Banca Pública Nacional. Todo esto se dará como resultado de manejar la documentación digitalmente y por medio de los flujos de trabajo, sin necesidad de traslado de documentos físicos entre áreas o sucursales.

2.7.3. Aplicación de principios de Responsabilidad Social.

Dentro de los principios de responsabilidad social la BPN establece valores corporativos como los que se detallan en la Tabla 7:

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.

Tabla 7. Valores Corporativos

VALORES			
<p style="text-align: center;">Trabajo en Equipo</p> <p>Establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, procurando sinergias que coadyuven al logro de los objetivos de la institución.</p>	<p style="text-align: center;">Compromiso</p> <p>Identificarse con las ideas, los valores y la estrategia de la organización. Asumir de manera vivencial y voluntaria las responsabilidades u obligaciones institucionales que no son circunstanciales.</p>	<p style="text-align: center;">Excelencia</p> <p>Es la capacidad de llevar a cabo las funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo con los más altos estándares de calidad, eficiencia, proactividad con actitud de servicio hacia nuestros clientes internos y externos.</p>	<p style="text-align: center;">Integridad</p> <p>Abarca la serie de acciones y actitudes en el marco institucional que posibilitan una actuación responsable y honesta que distingue lo legal, lo justo y lo apropiado de lo que no lo es y conduce a optar por lo primero, anteponiendo el interés de la organización.</p>

Fuente: Estatuto Orgánico por Proceso de la BPN

Por otra parte, la implementación del BPM dentro del proceso de crédito al aportar directamente a los objetivos de la BPN está basada en principios de responsabilidad Social a los que está enfocada la Banca Pública Nacional como lo muestra la Tabla 8.

Tabla 8. Principios de Responsabilidad Social

Áreas	Principios	Aspectos de Gestión Empresarial
Derechos Humanos	P1: Protección de los derechos humanos P2: Vigilancia de la no Vulneración de los Derechos Humanos	Prevención de Riesgos laborales. Protección de Datos. Comunicación con el cliente.
Medio Ambiente	P7: Protección del Medio Ambiente. P8: Responsabilidad Ambiental.	Firma de convenios para protección medio ambiente. Generación de proyectos verdes. Suscripción UNEP FI (asociación mundial entre el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente - PNUMA y el sector financiero).
Lucha Contra la Corrupción	P10: Políticas anti-corrupción contra el soborno y la extorsión.	Desarrollo de políticas de transparencia.

Elaborado por: Autores

Además, se desarrolló un análisis de la importancia de la responsabilidad de la Banca Pública Nacional por sus impactos en la sociedad en base a la Figura 15, la cual muestra la importancia para los grupos de interés y el impacto en la organización.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.



Figura 15. Matriz de Materialidad

Elaborado por: Autores

2.8. Principales Beneficiarios

Para lograr proporcionar de una manera eficiente y eficaz, productos y servicios que se adecúen a los requerimientos de los usuarios, es vital identificar los roles y perfiles de todos los involucrados en el proyecto, como parte del proceso de recopilación de requerimientos.

Por lo que, en base a la matriz de análisis de interesados se muestra en la Tabla 9, que los principales beneficiarios de la realización de este proyecto serán los funcionarios del área de crédito de la BPN, los mismos que obtendrán un beneficio “intangibles”, como lo es mejorar la satisfacción del cliente y la reducción del tiempo empleado en la atención a los usuarios, además muestra a la Presidenta del Directorio como patrocinador de este nuevo proyecto.

Otro beneficiado será el grupo de clientes de la institución, puesto que utilizarán una solución que agilizará los trámites relacionados con la obtención de un financiamiento oportuno.

Y por último, está la consultora que desarrollará la solución informática, la cual al cumplir con el alcance del proyecto, ganará experiencia y reconocimiento en modelar, desarrollar e implementar una solución integral BPM para gestionar el proceso de crédito.

Tabla 9. Interesados del Proyecto

Actor	Mandato	Rol/Interés	Impacto
Presidenta del Directorio	Ejecutores de políticas y acciones sobre la empresa.	Tomar las mejores decisiones para la empresa. Obtener la mayor rentabilidad posible sobre su inversión.	ALTO

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.

Actor	Mandato	Rol/Interés	Impacto
Subgerente General	Ejecutores de políticas y acciones sobre la empresa.	Tomar las mejores decisiones para la empresa. Obtener la mayor rentabilidad posible sobre su inversión.	ALTO
Gerente Nacional de Control de Gestión	Autoridades Locales ejecutoras de normas y políticas a seguir.	Coordinar recursos, facilidades y directrices de rigor desde la perspectiva informática	ALTO
Gerente de División Informática	Autoridades Locales ejecutoras de normas y políticas a seguir.	Dar seguimiento y revisar el correcto funcionamiento del nuevo sistema a implementar en la empresa.	ALTO
Supervisor de Proyectos TI	Especialista en proyectos de sistemas informáticos.	Definir actores claves, metodología de proyectos de TI, estrategia de implementación, gestión del cambio y despliegue de la herramienta BPM	ALTO
Gerente de División de Crédito	Autoridades Locales ejecutoras de normas y políticas a seguir.	Coordinar recursos, facilidades y directrices de rigor desde la perspectiva crediticia	ALTO
Subgerente Nacional de Crédito de Primer Piso	Especialista en manejo de procesos de crédito	Socialización de alcance de la metodología, identificación de personalizaciones en el sistema y parametrizaciones. Trazabilidad de las distintas transacciones y trámites del proceso de crédito.	ALTO
Especialista de Crédito de segundo piso	Especialista en manejo de procesos de crédito	Impactos en los procesos y consumo de recursos por decisiones coyunturales y temporales	ALTO
Especialista de Planeación	Especialista en manejo de procesos	Provisión de información del proceso de contratación principal y paneo del estado de los procesos y procedimientos vigentes	MEDIO
Proveedores	Empresas que proveerán el nuevo sistema informático.	Entregar a la empresa un software eficiente y con una interfaz "amigable" al usuario	ALTO
Analista de Adquisiciones	Especialista en manejo de procesos de adquisiciones	Recopilación y validación de requisitos para iniciar etapa contractual	MEDIO
Experta en contrataciones CAF	Especialista en manejo de procesos de adquisiciones CAF	Interrelación con la CAF	MEDIO

Elaborado por: Autores

2.9. Riesgos más evidentes

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Es evidente que cualquier inversión para producir bienes o servicios lleva un riesgo implícito. Este riesgo disminuye entre más se conozcan todas las condiciones de mercado, técnicas, económicas, y requerimientos de los interesados que rodean al proyecto.

Por lo tanto, para el desarrollo de este proyecto se han identificado información relacionada con el riesgo, como: prioridad, plan de respuesta y responsables, lo cual ha permitido seleccionar los siguientes riesgos como más evidentes mostrados en la Tabla 10.

Tabla 10. Principales Riesgos

#	Riesgo
1	Debido a que el proveedor necesita realizar pruebas de instalación, podría retrasarse la entrega del servicio a tiempo, ocasionando que los costos totales del proyecto aumenten.
2	Debido a una mala organización con el cronograma de capacitación a los usuarios internos sobre la implementación del sistema, provocará que no se realice la capacitación oportuna al personal, afectando a la ejecución del proyecto generando retrasos dentro del mismo.
3	Debido a que la institución maneja sus plataformas, existe la posibilidad que la plataforma informática no sea compatible y no soporte la implementación, provocando retrasos y sobrecostos.
4	Debido a la falta de especificaciones en los términos de referencia, podría causar que la implementación no cumpla con los requerimientos específicos, ocasionado que los tiempos de respuesta hacia el cliente en la concesión de crédito no sea el esperado, lo cual provocaría sobrecostos al proyecto.
5	Debido a que el alcance del proyecto se limitará a la implementación de la solución en el proceso de crédito del primer piso, podría existir poca aceptación por parte de los funcionarios internos, provocando retraso en la ejecución del proyecto.

Elaborado por: Autores

En base a la identificación de estos principales riesgos, es importante que la institución mantenga un constante monitoreo de los mismos, puesto que muchas incertidumbres estratégicas surgen de dichas contingencias, las cuales podrían verse impulsadas por cambios más amplios en el mundo de los negocios, con la capacidad de amenazar o invalidar el proyecto propuesto.

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.

3. CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

3.1. Desarrollo del Project Charter

3.1.1. Información del Proyecto

Empresa / Organización	Banca Pública Nacional
Proyecto	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.
Fecha de preparación	30/04/2016
Cliente	14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador.
Patrocinador principal	Presidenta del Directorio

3.2. Propósito o Justificación del Proyecto

La implementación del Sistema BPM en el proceso de Crédito de Primer Piso es de suma importancia para la institución puesto que dentro de los servicios ofertados por la BPN, los que representa el porcentaje más alto de participación son estos mecanismos de crédito dentro del cual se encuentran los mecanismos de Crédito Directo, Forestal, RENOVA; siendo su proceso actual el detallado en el siguiente gráfico.



**Tiempos para construcción de garantías

Por otra parte, la BPN recibe un promedio anual de 2,300 solicitudes para obtención de crédito; de los cuales solo se llegan a procesar entre 1,600 debido al retraso que se genera a lo largo de todo el proceso, provocando incomodidad en los clientes.

3.3. Objetivos y criterios de éxitos del proyecto

Objetivo	Indicador de éxito	Meta del Indicador
Sistematizar y optimizar el proceso de crédito de BPN, mediante la reducción del tiempo de	Reducción del promedio de días del proceso de crédito del primero piso.	Reducir a 90 días el proceso de crédito de primer piso.
	Porcentaje de requisitos eliminados.	50% de requisitos eliminados.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Objetivo	Indicador de éxito	Meta del Indicador
concesión de crédito a 90 días, reducción de requisitos en 50% y 90% de actividades automatizadas, en un plazo de 17 meses.	Porcentaje de actividades del proceso de crédito automatizadas.	90% de las actividades automatizadas.
Incrementar el número de clientes atendidos por primer piso en un 98%, en un plazo de 17 meses.	Porcentaje de solicitudes de crédito atendidas.	98% de solicitudes atendidas.
Implementar una herramienta que permita generar información integral sobre el proceso de crédito en un plazo no mayor de 17 meses.	Tiempo de implementación de la herramienta.	Implementar la herramienta en 17 meses.
Implementar la solución BPM con un presupuesto no mayor de USD 500.000,00, en un plazo de 17 meses.	Costo de implementación y funcionamiento de la herramienta.	Implementar la herramienta con un costo máximo de 500.000,00
Proveer a los usuarios internos de la BPN de una plataforma BPM Suite que les permita realizar su trabajo de forma eficiente, eficaz y segura, cumpliendo un 98% de parámetros de calidad, en un plazo de 17 meses.	Porcentaje de parámetros de calidad cumplidos.	98% de parámetros de calidad cumplidos.

3.4. Requisitos de alto nivel

3.4.1. Requerimientos del producto o servicio

- Incorporar mejores prácticas aplicables al sistema bancario.
- Implementar una solución que permitan reemplazar actividades de personas por procesamiento automático.
- Identificar y definir un modelo de reglas del negocio inmerso en el proceso.
- Implementar una metodología de procesos acorde a las necesidades de la institución.

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.

3.4.2. Requerimientos del proyecto

- Presupuesto referencial: USD \$430.545,12 (cuatrocientos treinta mil quinientos cuarenta y cinco dólares de los Estados Unidos con 12/100 centavos).
- Reducción tiempo de concesión de crédito a 90 días.
- Plazo de ejecución: 17 meses.

3.5. Supuestos y restricciones

Los supuestos se refieren a factores que a efectos de la planificación se consideran ciertos sin tener una prueba de ellos. Las restricciones identifican limitaciones al proyecto que deben ser considerados para su desarrollo.

3.5.1. Supuestos

- Proyecto prioritario para la BPN.
- Plataforma informática es compatible y soporta sin dificultad la implementación, dado que previamente se realizaron validaciones con el área de TI.
- Se cuenta con la aprobación de la Alta Gerencia para la ejecución del Proyecto.
- Reducción tiempo de concesión de crédito a 90 días.

3.5.2. Restricciones

- Implementación de la solución – Crédito de primero piso.
- Espacio físico y facilidades logísticas del nuevo edificio son limitadas.
- Tiempo de finalización del proyecto 17 meses.
- Implementación de la solución con un presupuesto no mayor a USD \$520,000.00.

3.6. Descripción de alto nivel del proyecto y sus límites

Los límites especifican claramente cuál es el alcance contenido dentro del proyecto y qué entregables y requerimientos posibles quedan fuera del mismo.

- **Alcance:**

El proyecto contempla la implementación de una solución denominada Business Process Management (BPM) que se relaciona con todo el proceso de Crédito de primer piso, a excepción de aquellas tareas que signifiquen registro y procesamiento transaccional. El proceso de Crédito de la BPN se compone de dos subprocesos denominados Concesión de Crédito y Administración de Crédito.

La implementación incluye el diseño del proceso optimizado, su automatización, las pruebas, capacitación, puesta en producción y estabilización de la solución en operación (al menos de 1 mes) y garantías de funcionamiento de la misma.

- **Exclusiones del Proyecto:**
 - ✓ Implementación de la solución para la línea de Crédito de segundo piso.
 - ✓ Contrato de mantenimiento y soporte post proyecto de la solución tecnológica.
 - ✓ No incluye la adquisición de equipos tecnológicos.

- **Exclusiones del Producto:**
 - ✓ No incluye la automatización de aquellas tareas que signifiquen registro y procesamiento transaccional.

3.7. Riesgos de alto nivel

Eventos o condiciones inciertas que, si ocurriese tiene un efecto positivo o negativo sobre los objetivos propuestos en el proyecto.

Es evidente que cualquier inversión para producir bienes o servicios lleva un riesgo implícito. Este riesgo disminuye entre más se conozcan todas las condiciones de mercado, técnicas, económicas, y requerimientos de los interesados que rodean al proyecto.

Por lo tanto, para el desarrollo de este proyecto se han identificado información relacionada con el riesgo, como: prioridad, plan de respuesta y responsables, lo cual ha permitido seleccionar los siguientes riesgos como más evidentes:

1. Debido a que el proveedor necesita realizar pruebas de instalación, podría retrasarse la entrega del servicio a tiempo, ocasionando que los costos totales del proyecto aumenten.
2. Debido a una mala organización con el cronograma de capacitación a los usuarios internos sobre la implementación del sistema, provocará que no se realice la capacitación oportuna al personal, afectando a la ejecución del proyecto generando retrasos dentro del mismo.
3. Debido a que la institución maneja sus plataformas, existe la posibilidad que la plataforma informática no sea compatible y no soporte la implementación, provocando retrasos y sobrecostos.
4. Debido a la falta de especificaciones en los términos de referencia, podría causar que la implementación no cumpla con los requerimientos específicos, ocasionado que los tiempos de respuesta hacia el cliente en la concesión de crédito no sea el esperado, lo cual provocaría sobrecostos al proyecto.
5. Debido a que el alcance del proyecto se limitará a la implementación de la solución en el proceso de crédito del primer piso, podría existir poca aceptación por parte de los funcionarios internos, provocando retraso en la ejecución del proyecto.

3.8. Cronograma de hitos principales

Se enumeran las actividades o eventos significativos para el proyecto.

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.

Fases	Hito	Descripción	Fecha cumplimiento
Gestión del Proyecto	Acta de constitución aprobada	Acta de constitución firmada por el patrocinador y Director del Proyecto.	07/10/2016
	Plan de dirección del proyecto aprobado	Plan de la dirección del proyecto basados en las buenas prácticas del PMI®, con sus 10 planes secundarios firmados por el Patrocinador y el Director del Proyecto, y en coordinación con el proveedor y el equipo del proyecto.	25/01/2017
	Actas de cierre aprobada	Actas de cierre firmadas por el patrocinador y Director del Proyecto.	12/01/2018
Reuniones de avances trabajo	Actas de reuniones de trabajo firmadas	Actas firmadas en las cuales se establezcan los compromisos.	12/05/2017
Desarrollo e Implementación BPM	Informe de proceso de crédito mapeado	Proceso de Crédito de primero piso mapeado	20/03/2017
	Modelo de reglas de negocio aprobadas	Modelo de reglas de negocio definido	12/04/2017
	Sistema aprobado	Sistema BPM aprobado	31/08/2017
	Informe de cumplimiento del cronograma de implementación	Informe del cumplimiento del cronograma de la implementación del sistema BPM.	15/11/2017
Transferencia de conocimiento	Funcionarios capacitados	Capacitaciones con todos los involucrados del proceso de crédito de primer piso.	29/12/2017

3.9. Presupuesto estimado

El presupuesto referencial total es de USD \$430.545,12. Este valor fue establecido en base a consultas a 3 proveedores en el mercado local detalladas en la Tabla 1, y se compone de los siguientes rubros:

- Para Catalogar Servicios USD \$ 91.422,52
- Para la implementación de BPM de los procesos de crédito de la Banca Pública Nacional “BPN”, el valor de USD \$ 284.522,60
- Para la transferencia de conocimientos, el valor de USD \$54.600,00

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

3.10. Lista de Interesados (stakeholders)

Detallar cualquier actor (persona, grupo, entidad) que tenga una relación o intereses (directos o indirectos) con o sobre la ejecución del proyecto.

ACTOR	MANDATO	ROL/INTERES	IMPACTO
Presidenta del Directorio	Ejecutores de políticas y acciones sobre la empresa.	Tomar las mejores decisiones para la empresa. Obtener la mayor rentabilidad posible sobre su inversión.	ALTO
Subgerente General	Ejecutores de políticas y acciones sobre la empresa.	Tomar las mejores decisiones para la empresa. Obtener la mayor rentabilidad posible sobre su inversión.	ALTO
Gerente de División de Gestión Estratégica	Autoridades Locales ejecutoras de normas y políticas a seguir.	Coordinar recursos, facilidades y directrices de rigor desde la perspectiva informática	ALTO
Gerente de División de Tecnologías	Autoridades Locales ejecutoras de normas y políticas a seguir.	Dar seguimiento y revisar el correcto funcionamiento del nuevo sistema a implementar en la empresa.	ALTO
Supervisor de Proyectos TI	Especialista en proyectos de sistemas informáticos.	Definir actores claves, metodología de proyectos de TI, estrategia de implementación, gestión del cambio y despliegue de la herramienta BPM	ALTO
Gerente de División de Crédito	Autoridades Locales ejecutoras de normas y políticas a seguir.	Coordinar recursos, facilidades y directrices de rigor desde la perspectiva crediticia	ALTO
Subgerente Nacional de Crédito de Primer Piso	Especialista en manejo de procesos de crédito	Socialización de alcance de la metodología, identificación de personalizaciones en el sistema y parametrizaciones. Trazabilidad de las distintas transacciones y trámites del proceso de crédito.	ALTO
Especialista de Crédito de segundo piso	Especialista en manejo de procesos de crédito	Impactos en los procesos y consumo de recursos por decisiones coyunturales y temporales	ALTO
Especialista de Planeación	Especialista en manejo de procesos	Provisión de información del proceso de contratación principal y paneo del estado de los procesos y procedimientos vigentes	MEDIO
Proveedores	Empresas que proveerán el nuevo sistema informático.	Entregar a la empresa un software eficiente y con una interfaz "amigable" al usuario	ALTO
Analista de Adquisiciones	Especialista en manejo de procesos de adquisiciones	Recopilación y validación de requisitos para iniciar etapa contractual	MEDIO
Experta en contrataciones CAF	Especialista en manejo de procesos de adquisiciones CAF	Interrelación con la CAF	MEDIO
Gobierno Nacional del Ecuador	Cumplir con la normativa y los estándares de calidad vigentes para la función pública	Reducción de tiempo empleado en el proceso de crédito en el plazo establecido.	MEDIO

Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.

3.11. Requisitos de aprobación del proyecto

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la herramienta dentro del tiempo estimado. • Optimización del presupuesto asignado. • La solución deberá reducir el tiempo del proceso de crédito a 90 días. |
|--|

3.12. Asignación del Director de Proyecto, responsabilidad y nivel de autoridad

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)
Lyndon Cajas	Gerente del Proyecto	Gerencia de división de crédito	N/A

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal (Staffing)	Selección del personal y designación de tareas.
Gestión de presupuesto y de sus variaciones	Ejecutar y controlar la calidad del gasto acorde a lo planificado, comunicando al patrocinador en caso de desviaciones.
Decisiones técnicas	Revisión y validación de los entregables.
Resolución de conflictos	Mediador de conflictos dentro del equipo de trabajo, así como de todos los interesados.
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	Definir el plan de comunicación acorde a la cultura organizacional.

3.13. Nombre y nivel de autoridad del patrocinador

Patrocinador	Nivel de Autoridad	Fecha	Firma
Presidenta del Directorio	Patrocinador	30/04/2016	

3.14. Organigrama del Equipo del Proyecto

Se ha establecido un organigrama para el equipo de proyecto de la organización, en el mismo se ha diagramado quienes están involucrados y bajo qué rol.

Este equipo de proyecto está compuesto por individuos de diferentes grupos con conocimientos o habilidades específicas, para llevar a cabo la ejecución del proyecto. En este sentido, la estructura organizacional del equipo del proyecto se planteada según la Figura 16.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

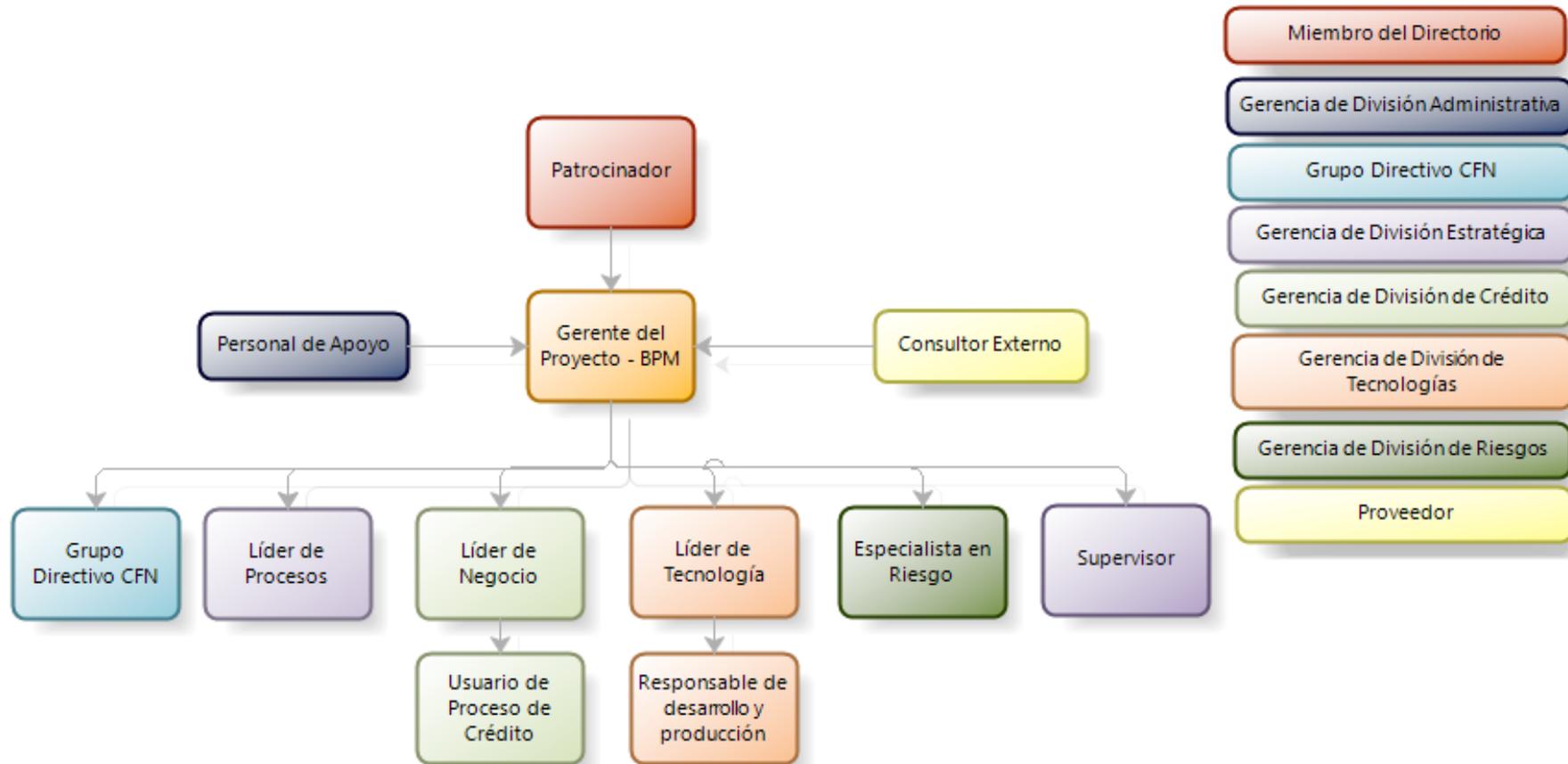


Figura 16. Organigrama del Equipo del Proyecto

Elaborado por: Autores

4. CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

El plan para la dirección del proyecto es un documento o conjunto de documentos formalmente aprobados que definen cómo se ejecuta, supervisa y controla un proyecto; integra y consolida todos los planes y líneas bases secundarias de los procesos de planificación, este es un proceso que se repetirá a lo largo de toda la vida del proyecto relacionándose con las diferentes áreas de conocimiento, el mismo será creado por el gerente del proyecto con ayuda del equipo de trabajo.

Por otra parte, este plan permite tener parámetros establecidos para el desarrollo de cada uno de los subplanes, en el cual el contenido de cada uno variará de acuerdo con el área de la aplicación, además incluirá descripciones de las herramientas y técnicas a ser utilizadas, cómo se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto, cómo se supervisarán y controlarán los cambios, entre otros.

Todos los subplanes que en conjunto forman el plan para la dirección del proyecto estarán alineados a los estándares establecidos por la Banca Pública Nacional con el fin de aportar al cumplimiento de los objetivos de la institución.

4.1. Subcapítulo D1. Gestión de Interesados

Dentro de la gestión de interesados se incluyen los procesos que permitan identificar a los involucrados que puedan afectar o ser afectados por una decisión, actividad, o resultado del proyecto, los cuales permitan desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible en el éxito del proyecto. (Project Management Institute, Inc., 2013)

4.1.1. Registro y Análisis de Clasificación de Interesados

Con el propósito de identificar a todas las personas u organizaciones que se verán afectadas con la implementación del modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM, y con el fin de analizar y clasificar la información referida a sus intereses, involucramiento, interdependencia, influencia y potencial impacto en el éxito del proyecto se ha desarrollado la Tabla 11 mediante los siguientes pasos:

- Se realizará una reunión con el equipo del proyecto para identificar a todos los interesados potenciales del proyecto y toda la información relevante.
- Analizar el impacto o apoyo potencial que cada interesado podría generar, y clasificarlos para definir una estrategia de aproximación.
- Evaluar el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Tabla 11. Registro y Clasificación de los Interesados

Información de identificación								Información de evaluación				Clasificación de los interesados		
Código	Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto		Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoyo / Neutral / Opositor	Estrategia de Aproximación
						Teléfono	Correo electrónico							
BPM-I	María Soledad Barrera	Presidenta del Directorio	BPN BP	Quito - Guayaquil	Patrocinador	023935700	mbarrera@bpn.fin.ec	Cumplir con la implementación en el tiempo establecido con el presupuesto estimado.	Recibir el retorno esperado del proyecto y que sea sostenible en el tiempo; así como la optimización de los recursos.	ALTA	Todo el proyecto	Interno	Apoyo	Cumplir con los requisitos y expectativas deseadas, para mantener su posición
BPM-G	Edwin Andrade	Subgerente General	BPN BP	Quito - Guayaquil	Grupo Directivo BPN	023935700 / 042591800	eandrade@bpn.fin.ec	Que los recursos le sean asignados en los tiempos solicitados y que las actividades del proyecto no interrumpen actividades normales.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	ALTA	Todo el proyecto	Interno	Apoyo	Mantener permanentemente informado sobre los avances del proyecto, para mantener su posición.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Información de identificación								Información de evaluación			Clasificación de los interesados		
Código	Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto		Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Fase de mayor interés	Interno / Externo / Apoyo / Neutral / Ocasitor	Estrategia de Aproximación
						Teléfono	Correo electrónico						
BPM-G	Fabián Zamora	Gerente de División de Gestión Estratégica	BPN BP	Guayaquil	Grupo Directivo BPN	042591800	fzamora@bpn.fin.ec	Que los recursos le sean asignados en los tiempos solicitados y que las actividades del proyecto no interrumpen son actividades normales.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	ALTA	Todo el proyecto	Interno Apoyo	Mantener permanentemente informado sobre los avances del proyecto, para mantener su posición.
BPM-G	Mauricio Altamirano	Gerente de División de Tecnologías	BPN BP	Quito	Grupo Directivo BPN	023935700	maltamirano@bpn.fin.ec	Que los recursos le sean asignados en los tiempos solicitados y que las actividades del proyecto no interrumpen son actividades normales.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	ALTA	Todo el proyecto	Interno Apoyo	Mantener permanentemente informado sobre los avances del proyecto, para mantener su posición.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Información de identificación								Información de evaluación				Clasificación de los interesados		
Código	Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto		Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoyo / Neutral / Opositor	Estrategia de Aproximación
						Teléfono	Correo electrónico							
BPM-G	Lyndon Cajas	Gerente de División de Crédito	BPN BP	Guayaquil	Grupo Directivo BPN	042591800	lcajas@bpn.fin.ec	Que los recursos le sean asignados en los tiempos solicitados y que las actividades del proyecto no interrumpen son actividades normales.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	ALTA	Todo el proyecto	Interno	Apoyo	Mantener permanentemente informado sobre los avances del proyecto, para mantener su posición.
BPM-J	Mercy Guzmán	Gerente Oficina Quito	BPN BP	Quito	Líder de Negocio	023935700	mguzman@bpn.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	MEDIA	Todo el proyecto	Interno	Neutral	
BPM-J	Agustín Sánchez	Subgerente Regional de Crédito	BPN BP	Quito	Líder de Negocio	023935700	basanchez@bpn.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	MEDIA	Todo el proyecto	Interno	Neutral	
BPM-J	Susana Córdova	Subgerente Nacional de Crédito de Primer Piso	BPN BP	Guayaquil	Líder de Negocio	042591800	scordova@bpn.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	MEDIA	Todo el proyecto	Interno	Neutral	

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Información de identificación								Información de evaluación				Clasificación de los interesados		
Código	Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto		Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoyo / Neutral / Opositor	Estrategia de Aproximación
						Teléfono	Correo electrónico							
BPM-J	Gabriela Verdesoto	Gerente Sucursal Manta	BPN BP	Manta	Líder de Negocio	052679641	gverdesoto@bpn.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	de Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	MEDIA	Todo el proyecto	Interno	Neutral	
BPM-K	María Isabel Balda	Subgerente Nacional de Riesgo de Crédito	BPN BP	Guayaquil	Especialista en Riesgos	042591800	mbalda@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	de Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	MEDIA	Todo el proyecto	Interno	Neutral	
BPM-M	Andrés Albuja	Especialista de crédito de segundo piso	BPN	Quito	Usuario proceso de crédito	023935700	aalbuja@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	de Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	ALTA	Ejecución	Interno	Opositor	Consultar cambios a realizarse en el proceso. Capacitarlos en cuanto al manejo del sistema y nuevos procedimientos.
BPM-N	Hugo Romero	Supervisor de Proyectos TI	BPN	Quito	Líder de Tecnología	023935700	hromero@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	de Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	MEDIA	Todo el proyecto	Interno	Apoyo	

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Información de identificación								Información de evaluación				Clasificación de los interesados		
Código	Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto		Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoyo / Neutral / Opositor	Estrategia de Aproximación
						Teléfono	Correo electrónico							
BPM-O	Roberto García	Aseguramiento de la calidad de TI	BPN	Quito	Responsable de desarrollo y producción	023935700	rbmgarcia@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	MEDIA	Todo el proyecto	Interno	Apoyo	
BPM-O	Fausto Carrión	Gestor de planificación y proyectos de TI	BPN	Quito	Responsable de desarrollo y producción	023935700	fcarrion@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	MEDIA	Todo el proyecto	Interno	Neutral	
BPM-P	Francisco Cadena	Especialista de planeación	BPN	Quito	Líder de Procesos	023935700	fcadena@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	MEDIA	Todo el proyecto	Interno	Opositor	Consultar cambios a realizarse en el proceso. Capacitarlos en cuanto al nuevo procedimiento.
BPM-Q	Jorge Alberto Yunis	Consultor experto en riesgo de banca	CAF	Chile	Consultor externo	0999451575	j.yunis@hotmail.com	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto se enmarque en lo estipulado en el convenio con la CAF	BAJA	Ejecución	Externo	Neutral	

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Información de identificación								Información de evaluación				Clasificación de los interesados		
Código	Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto		Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoyo / Neutral / Opositor	Estrategia de Aproximación
						Teléfono	Correo electrónico							
BPM-Q	Gerardo Gutiérrez	Consultor experto en banca y riesgos ambientales SARA	CAF	España	Consultor externo	0982626008	ggutierrez@gmail.com	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto se enmarque en lo estipulado en el convenio con la CAF	BAJA	Ejecución	Externo	Neutral	
BPM-R	Karina Osejos	Experta en contrataciones CAF	BPN	Quito	Personal de apoyo	023935700	kosejos@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	BAJA	Ejecución	Interno	Neutral	
BPM-R	Byron Alvear	Analista de Adquisiciones	BPN	Quito	Personal de apoyo	023935700	balvear@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	BAJA	Ejecución	Interno	Neutral	
BPM-R	Gerson Chicaiza	Técnico de Adquisiciones y Servicios	BPN	Quito	Personal de apoyo	023935700	gchicaiza@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	BAJA	Ejecución	Interno	Neutral	
BPM-L	Byron Estrella	Consultor especializado en automatización de procesos	Consultor Independiente	Quito	Gerente del Proyecto	023935700	bestrella@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	ALTA	Todo el proyecto	Externo	Apoyo	

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Información de identificación								Información de evaluación				Clasificación de los interesados		
Código	Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto		Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Fase de mayor interés	Interno / Externo / Apoyo / Neutral / Opositor	Estrategia de Aproximación	
						Teléfono	Correo electrónico							
BPM-M	Omar Paredes	Subgerente Nacional de seguimiento y recuperación de cartera	BPN	Guayaquil	Usuario proceso de crédito	042591800	oparedes@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	de Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	ALTA	Ejecución	Interno	Opositor	Consultar cambios a realizarse en el proceso. Capacitarlos en cuanto al manejo del sistema y nuevos procedimientos.
BPM-M	María Elisa García	Subgerente Regional de Crédito	BPN	Guayaquil	Usuario proceso de crédito	042591800	mgarcia@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	de Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	ALTA	Ejecución	Interno	Opositor	Consultar cambios a realizarse en el proceso. Capacitarlos en cuanto al manejo del sistema y nuevos procedimientos.
BPM-F	Cecilia Cajas	Gerente de Producto	BAYTEQ	Quito	Proveedor	022505003	cecilia.cajas@bayteq.com	Cumplir con los requerimientos del cliente dentro del plazo establecido.	Satisfacer las necesidades y requerimientos exigidos por la empresa.	BAJA	Inicio	Externo	Neutral	

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Información de identificación								Información de evaluación			Clasificación de los interesados		
Código	Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto		Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Fase de mayor interés	Interno / Externo / Apoyo / Neutral / Ocasitor	Estrategia de Aproximación
						Teléfono	Correo electrónico						
BPM-F	René Álvarez Hidalgo	Presidente Ejecutivo	BUPARTECH	Quito	Proveedor	02343 2767 02324 7587	info@bupartech.com	Cumplir con los requerimientos del cliente dentro del plazo establecido.	Satisfacer las necesidades y requerimientos exigidos por la empresa.	BAJA	Inicio	Externo Neutral	
BPM-F	Sandra Calderón	Account Manager	COBISCORP	Quito	Proveedor	02380 2920	info@cobiscorp.com	Cumplir con los requerimientos del cliente dentro del plazo establecido.	Satisfacer las necesidades y requerimientos exigidos por la empresa.	BAJA	Inicio	Externo Neutral	
BPM-H		Clientes		Nivel Nacional	Usuario Final			N/A	Reducción de tiempo empleado en el proceso de crédito en el plazo establecido.	BAJA	Ejecución	Externo Neutral	
BPM-S	Paola Villavicencio	Jefe de procesos	BPN	Guayaquil	Supervisor	042591800	pwillavicencio@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	MEDIA	Todo el proyecto	Interno Apoyo	

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Información de identificación								Información de evaluación				Clasificación de los interesados		
Código	Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto		Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoyo / Neutral / Opositor	Estrategia de Aproximación
						Teléfono	Correo electrónico							
BPM-S	Rosario Molina	Jefe de planificación	BPN	Guayaquil	Supervisor	042591800	rmolina@bpm.fin.ec	Cumplir de manera eficiente su rol dentro del proyecto.	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	MEDIA	Todo el proyecto	Interno	Apoyo	
BPM-E			Gobierno Nacional del Ecuador	Nacional				Cumplir con la normativa y los estándares de calidad vigentes para la función pública	Reducción de tiempo empleado en el proceso de crédito en el plazo establecido.	MEDIA	Todo el proyecto	Externo	Apoyo	Informar permanentemente e los beneficios del proyecto sobre todo los reputacionales.

Elaborado por: Autores

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Para este registro y análisis además se ha considerado la técnica de análisis de interesados la cual consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de identificar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto, mediante el desarrollo de la matriz de poder interés (Figura 17) y poder influencia (Figura 18). Para las cuales se le ha asignado un código a cada interesado de acuerdo a la Tabla 12.

Tabla 12. Código de Interesados

Código	Rol	Código	Rol	Código	Rol
BPM-F	Proveedores (3)	BPM-K	Especialista en Riesgos	BPM-P	Líder de Procesos
BPM-G	Grupo Directivo CFN (4)	BPM-L	Gerente del Proyecto	BPM-Q	Consultor externo (2)
BPM-H	Usuario final	BPM-M	Usuario proceso de crédito (3)	BPM-R	Personal de apoyo (3)
BPM-I	Patrocinador	BPM-N	Líder de Tecnología	BPM-S	Supervisor (2)
BPM-J	Líder de Negocio (4)	BPM-O	Responsable de desarrollo y producción (2)	BPM-E	Gobierno Nacional del Ecuador

Elaborado por: Autores

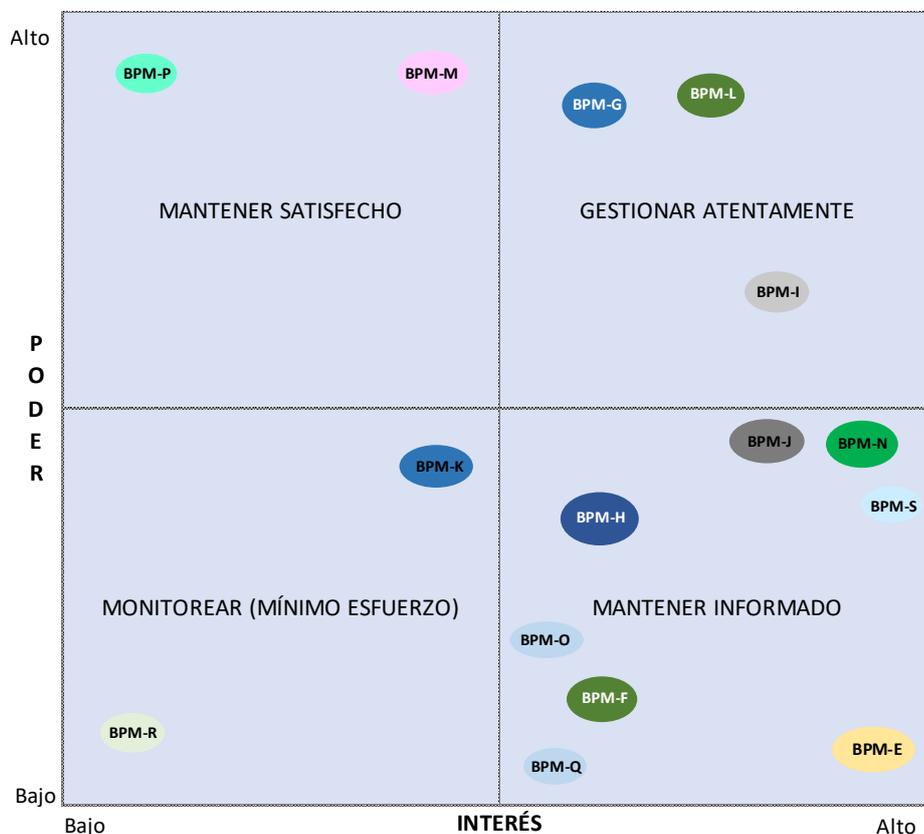


Figura 17 Matriz Poder/Interés

Elaborado por: Autores

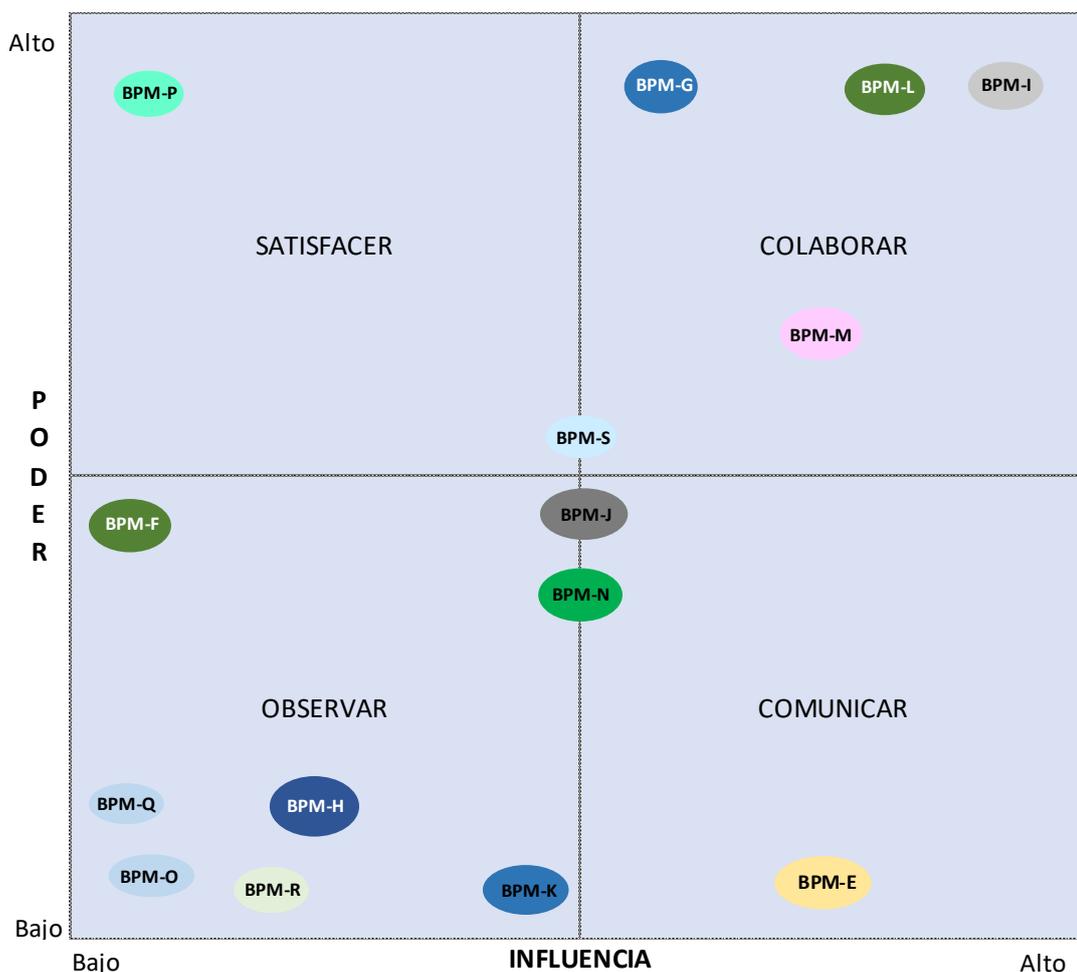


Figura 18. Matriz Poder/Influencia

Elaborado por: Autores

4.1.2. Plan de Gestión de Interesados

Este plan permite identificar el modo en que el proyecto afectará a los interesados, permitiendo al gerente del proyecto desarrollar diferentes formas de lograr la participación eficaz de los involucrados, gestionar sus expectativas y alcanzar objetivos, proporcionando a su vez un plan claro y factible para interactuar con los interesados a fin de apoyar a los intereses del mismo. Por lo que en base al registro y clasificación de los interesados descritos en el acápite 4.1.1 se desarrollarán los siguientes puntos que componen el plan de gestión de interesados (Project Management Institute, Inc., 2013).

4.1.2.1. Matriz de niveles de participación de los interesados

Dentro de esta matriz se identifica el nivel de participación de todos los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, en el cual se identificará y comparará los niveles de participación o compromiso actual de los interesados vs el compromiso deseado según el plan requerido, como se detalla en la Tabla 13.

Tabla 13. Matriz de Niveles de Participación de los Interesados

Código	Nombre	Rol en el proyecto	Compromiso			Poder / Influencia	Interés	Estrategia
			Apoyo	Neutral	Opositor			
BPM-I	María Soledad Barrera	Patrocinador	A - D			ALTA	ALTO	A-A
BPM-G	Edwin Andrade	Grupo Directivo BPN	A - D			ALTA	ALTO	A-A
BPM-G	Fabián Zamora	Grupo Directivo BPN	A - D			ALTA	ALTO	A-A
BPM-G	Mauricio Altamirano	Grupo Directivo BPN	A - D			ALTA	ALTO	A-A
BPM-G	Lyndon Cajas	Grupo Directivo BPN	A - D			ALTA	ALTO	A-A
BPM-J	Mercy Guzmán	Líder de Negocio	D	A		MEDIA	ALTO	B-A
BPM-J	Agustín Sánchez	Líder de Negocio	D	A		MEDIA	ALTO	B-A
BPM-J	Susana Córdova	Líder de Negocio	D	A		MEDIA	ALTO	B-A
BPM-J	Gabriela Verdesoto	Líder de Negocio	D	A		MEDIA	ALTO	B-A
BPM-K	María Isabel Balda	Especialista en Riesgos		A-D		MEDIA	MEDIO	B-B
BPM-M	Andrés Albuja	Usuario proceso de crédito		D	A	MEDIA	ALTO	B-A
BPM-N	Hugo Romero	Líder de Tecnología	A-D			MEDIA	ALTO	B-A
BPM-O	Roberto García	Responsable de desarrollo y producción	A-D			MEDIA	MEDIO	B-A

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Código	Nombre	Rol en el proyecto	Compromiso			Poder / Influencia	Interés	Estrategia
			Apoyo	Neutral	Opositor			
BPM-O	Fausto Carrión	Responsable de desarrollo y producción	D	A		MEDIA	MEDIO	B-A
BPM-P	Francisco Cadena	Líder de Procesos		D	A	MEDIA	BAJO	A-B
BPM-Q	Jorge Alberto Yunis	Consultor externo		A-D		BAJA	MEDIO	B-A
BPM-Q	Gerardo Gutiérrez	Consultor externo		A-D		BAJA	MEDIO	B-A
BPM-R	Karina Osejos	Personal de apoyo		A-D		BAJA	BAJO	B-B
BPM-R	Byron Alvear	Personal de apoyo		A-D		BAJA	BAJO	B-B
BPM-R	Gerson Chicaiza	Personal de apoyo		A-D		BAJA	BAJO	B-B
BPM-L	Byron Estrella	Gerente del Proyecto	A-D			ALTA	ALTO	A-A
BPM-M	Omar Paredes	Usuario proceso de crédito		D	A	MEDIA	ALTO	B-A
BPM-M	María Elisa García	Usuario proceso de crédito		D	A	MEDIA	ALTO	B-A
BPM-F	Cecilia Cajas	Proveedor		A-D		BAJA	ALTO	B-A
BPM-F	René Álvarez Hidalgo	Proveedor		A-D		BAJA	ALTO	B-A
BPM-F	Sandra Calderón	Proveedor		A-D		BAJA	ALTO	B-A
BPM-H		Usuario Final		A-D		BAJA	ALTO	B-A
BPM-S	Paola Villavicencio	Supervisor	A-D			MEDIA	ALTO	B-A
BPM-S	Rosario Molina	Supervisor	A-D			MEDIA	ALTO	B-A
BPM-E	Gobierno Nacional del Ecuador		A-D			ALTA	ALTO	B-A
Nomenclatura:								
Compromiso: Actual (A) - Deseado (D)								
Estrategia: Gestionar de atentamente (A-A); Mantener Satisfecho (A-B); Mantener Informado (B-A); Monitorear (B-B)								
Elaborado por: Autores								

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

4.1.2.2. Alcance e impacto del cambio para los interesados

En este punto se describe la expectativa de cada uno de los interesados del proyecto y la manera de como afectaran los cambios tanto positivos o negativos a cada uno de los interesados como lo muestra la Tabla 14.

Tabla 14. Matriz de alcance e impacto del cambio

Interesado	Posición en la organización	Expectativa/Alcance	Impacto
María Soledad Barrera	Patrocinador	Recibir el retorno esperado del proyecto y que sea sostenible en el tiempo; así como la optimización de los recursos.	Con la ejecución del proyecto, se vea reflejado positivamente en la rentabilidad del negocio.
Edwin Andrade	Grupo Directivo BPN	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Fabián Zamora	Grupo Directivo BPN	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Mauricio Altamirano	Grupo Directivo BPN	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Lyndon Cajas	Grupo Directivo BPN	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Mercy Guzmán	Líder de Negocio	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Agustín Sánchez	Líder de Negocio	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Susana Córdova	Líder de Negocio	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Gabriela Verdesoto	Líder de Negocio	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
María Isabel Balda	Especialista en Riesgos	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Andrés Albuja	Usuario proceso de crédito	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Hugo Romero	Líder de Tecnología	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Roberto García	Responsable de desarrollo y producción	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Fausto Carrión	Responsable de desarrollo y producción	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Francisco Cadena	Líder de Procesos	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Jorge Alberto Yunis	Consultor externo	Que el proyecto se enmarque en lo estipulado en el convenio con la CAF.	Que los lineamientos sean de acuerdo a lo establecido por CAF.
Gerardo Gutiérrez	Consultor externo	Que el proyecto se enmarque en lo estipulado en el convenio con la CAF.	Que los lineamientos sean de acuerdo a lo establecido por CAF.
Karina Osejos	Personal de apoyo	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Interesado	Posición en la organización	Expectativa/Alcance	Impacto
Byron Alvear	Personal de apoyo	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Gerson Chicaiza	Personal de apoyo	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Byron Estrella	Gerente del Proyecto	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Omar Paredes	Usuario proceso de crédito	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
María Elisa García	Usuario proceso de crédito	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Cecilia Cajas	Proveedor	Satisfacer las necesidades y requerimientos exigidos por la empresa.	Generar fidelización en su cliente, satisfaciendo sus requerimientos.
René Álvarez Hidalgo	Proveedor	Satisfacer las necesidades y requerimientos exigidos por la empresa.	Generar fidelización en su cliente, satisfaciendo sus requerimientos.
Sandra Calderón	Proveedor	Satisfacer las necesidades y requerimientos exigidos por la empresa.	Generar fidelización en su cliente, satisfaciendo sus requerimientos.
	Usuario Final	Reducción de tiempo empleado en el proceso de crédito en el plazo establecido.	Que el crédito sea otorgado en el tiempo estipulado.
Paola Villavicencio	Supervisor	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Rosario Molina	Supervisor	Que el proyecto sea culminado de manera exitosa.	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.
Gobierno Nacional del Ecuador		Que se reduzca el tiempo de concesión de créditos a 90 días	Que el servicio brindado sea sostenible en el tiempo.

Elaborado por: Autores

4.1.2.3. Interrelaciones y posible superposición entre interesados que se hayan identificado

Una vez que se han identificado los interesados y se los ha clasificado se procedió a realizar la Tabla 15, la misma que detalla las interrelaciones y posible superposición entre interesados que puedan surgir a lo largo del proyecto.

Tabla 15. Matriz de Interrelaciones y posibles superposiciones

N°	INTERESADO		ROL	INTERRELACIONES / SUPERPOSICIONES
	Nombre	Empresa		
1	María Soledad Barrera	BPN	Patrocinador	Ninguno
2	Edwin Andrade	BPN	Grupo Directivo BPN	Ninguno
3	Fabián Zamora	BPN	Grupo Directivo BPN	Ninguno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

N°	INTERESADO		ROL	INTERRELACIONES / SUPERPOSICIONES
	Nombre	Empresa		
4	Mauricio Altamirano	BPN	Grupo Directivo BPN	Ninguno
5	Lyndon Cajas	BPN	Grupo Directivo BPN	Ninguno
6	Mercy Guzmán	BPN	Líder de Negocio	Conflicto de intereses entre 7, 8, 9, 10, 12
7	Agustín Sánchez	BPN	Líder de Negocio	Conflicto de intereses entre 6, 8, 9, 10, 12
8	Susana Córdova	BPN	Líder de Negocio	Conflicto de intereses entre 6, 7, 9, 10, 12
9	Gabriela Verdesoto	BPN	Líder de Negocio	Conflicto de intereses entre 6, 7, 8, 10, 12
10	María Isabel Balda	BPN	Especialista en Riesgos	Conflicto de intereses entre 6, 7, 8, 9
11	Andrés Albuja	BPN	Usuario proceso de crédito	Conflicto de intereses entre 6, 7, 8, 9, 15
12	Hugo Romero	BPN	Líder de Tecnología	Conflicto de intereses entre 6, 7, 8, 9
13	Roberto García	BPN	Responsable de desarrollo y producción	Ninguno
14	Fausto Carrión	BPN	Responsable de desarrollo y producción	Ninguno
15	Francisco Cadena	BPN	Líder de Procesos	Conflicto de intereses entre 11, 22, 23
16	Jorge Alberto Yunis	CAF	Consultor externo	Ninguno
17	Gerardo Gutiérrez	CAF	Consultor externo	Ninguno
18	Karina Osejos	BPN	Personal de apoyo	Ninguno
19	Byron Alvear	BPN	Personal de apoyo	Ninguno
20	Gerson Chicaiza	BPN	Personal de apoyo	Ninguno
21	Byron Estrella	Consultor Independiente	Gerente del Proyecto	Ninguno
22	Omar Paredes	BPN	Usuario proceso de crédito	Conflicto de intereses entre 6, 7, 8, 9, 15
23	María Elisa García	BPN	Usuario proceso de crédito	Conflicto de intereses entre 6, 7, 8, 9, 15
24	Cecilia Cajas	BAYTEQ	Proveedor	Conflicto de intereses entre 25 y 26
25	René Álvarez Hidalgo	BUPARTECH	Proveedor	Conflicto de intereses entre 24 y 26
26	Sandra Calderón	COBISCORP	Proveedor	Conflicto de intereses entre 24 y 25
27	Usuario Final		Usuario Final	Ninguno
28	Paola Villavicencio	BPN	Supervisor	Ninguno
29	Rosario Molina	BPN	Supervisor	Ninguno
30	Gobierno Nacional del Ecuador		Gobierno Nacional del Ecuador	Ninguno

Elaborado por: Autores

4.1.2.4. Requisitos de comunicación de los interesados para las fases del proyecto, información a distribuir, motivo para la distribución, plazos y frecuencias de entrega de la información.

En este punto se describe los principales requisitos de comunicación de los interesados, además de plazos y frecuencias que serán utilizados para la entrega de información relacionada al proyecto, como lo muestra la Tabla 16 puesto que es de suma importancia comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer las necesidades de los mismos, fomentando una participación adecuada ya que esto ayuda a aumentar el éxito del proyecto.

Tabla 16. Matriz de requisitos de comunicación

#	Interesado	Información a Comunicar	Estrategia de comunicación	Método	Medio	Idioma	Plazo y frecuencia de distribución	Responsable de Comunicar
1	Proveedor (3)	Alcance del proyecto, Características técnicas, Cronograma de instalación.	Mantener Informado	Interactivo	Correos electrónicos/Reuniones/Video conferencia	Español	Mensual	Gerente del Proyecto
2	Grupo Directivo BPN (4)	Alcance, tiempo y costo del proyecto inicial y sus cambios. Información relevante del proyecto.	Gestionar Atentamente	Pull	Correos electrónicos/Reuniones/Video conferencia	Español	Semanal	Gerente del Proyecto
3	Usuario final	Información de los beneficios del proyecto, tutorial web sobre manual de uso.	Mantener Informado	Pull	Redes Sociales/Sitio web/Boletines	Español	Semestral	Equipo de Proyecto
4	Patrocinador	Informe de Estado de Avance del proyecto.	Gestionar Atentamente	Interactivo	Correos electrónicos/Reuniones/Video conferencia	Español	Quincenal	Gerente del Proyecto

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

#	Interesado	Información a Comunicar	Estrategia de comunicación	Método	Medio	Idioma	Plazo y frecuencia de distribución	Responsable de Comunicar
5	Gerente del Proyecto	Informe de Estado de Avance del proyecto.	Gestionar Atentamente	Interactivo	Correos electrónicos/Reportes escritos	Español	Semanal	Líder de negocio, Líder de procesos, Líder de tecnología, Consultor externo, Especialista en riesgos, Supervisor, Responsable de desarrollo y producción
6	Líder de Negocio (4)	Compromisos adquiridos en reuniones de trabajo y requerimientos solicitados por el inmediato superior.	Mantener Informado	Interactivo	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Semanal	Gerente del Proyecto
7	Especialista en Riesgos	Instrucciones y cronograma de trabajo	Monitorear (Mínimo Esfuerzo)	Push	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Semanal	Líder de negocio, Líder de procesos
8	Usuario proceso de crédito (3)	Compromisos adquiridos en reuniones de trabajo y requerimientos solicitados por el inmediato superior.	Mantener Informado	Interactivo	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Semanal	Líder de negocio
9	Líder de Tecnología	Compromisos adquiridos en reuniones de trabajo y requerimientos solicitados por el inmediato superior.	Mantener Informado	Interactivo	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Semanal	Gerente del Proyecto

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

#	Interesado	Información a Comunicar	Estrategia de comunicación	Método	Medio	Idioma	Plazo y frecuencia de distribución	Responsable de Comunicar
10	Supervisor (2)	Compromisos adquiridos en reuniones de trabajo y requerimientos solicitados por el inmediato superior.	Mantener Informado	Interactivo	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Semanal	Gerente del Proyecto, Líder de negocio, Líder de procesos
11	Personal de apoyo (3)	Instrucciones, condiciones, y cronograma de trabajo	Monitorear (Mínimo Esfuerzo)	Interactivo	Verbal/ Whatsapp (mensajes instantáneos)	Español	Cuando sea necesario	Supervisor
12	Responsable de desarrollo y producción (2)	Instrucciones, condiciones, y cronograma de trabajo	Mantener Informado	Interactivo	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Semanal	Líder de tecnología
13	Líder de Procesos	Información de los beneficios del proyecto, tutorial web sobre manual de uso.	Mantener Satisfecho	Interactivo	Correos electrónicos/Reuniones/Video conferencia	Español	Mensuales	Gerente del Proyecto, Líder de negocio
14	Consultor externo (2)	Instrucciones, condiciones, y cronograma de trabajo	Mantener Informado	Interactivo	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Semanal	Gerente del Proyecto
15	Gobierno Nacional del Ecuador	Información de los beneficios del proyecto.	Mantener Informado	Interactivo	Reuniones de trabajo	Español	Mensuales	Patrocinador

Elaborado por: Autores

4.1.2.5. Método para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados a medida que avanza y se desarrolla el proyecto.

Dentro de este punto se detallarán las plantillas que serán utilizadas para identificar a nuevos interesados que se integran a largo del proyecto, así como para registros de requisitos y criterios de aceptación establecidos por cada uno de ellos.

4.1.2.5.1. Identificación y entrevista de nuevos interesados

En esta plantilla (Ver Tabla 17) se registrará a todos los interesados que en el transcurso del proyecto se vayan sumando al mismo, con el fin de identificar a cada uno de los involucrados en las decisiones tomadas.

Tabla 17. Matriz de registro de nuevos interesados

Nombre	Rol	Responsabilidades	Funciones	Nivel de autoridad	Características del interesado			
					Conocimientos	Habilidades	Experiencias	Otros

Elaborado por: Autores

4.1.2.6. Controlar el compromiso de los interesados

En este punto se definen las métricas que serán utilizadas para controlar el compromiso de los interesados, este proceso se realizará mediante reuniones mensuales en las cuales se revisará el cumplimiento de las métricas establecidas en la Tabla 18.

Tabla 18. Métricas para Medición de Compromisos

Indicadores	Descripción
Tiempo de recepción de los entregables.	Controlar si los entregables son receptados dentro de los tiempos solicitados.
Porcentaje de informes entregados.	Medir el cumplimiento de los informes solicitados.
Porcentaje de asistencia a reuniones.	Controlar la asistencia de los interesados a las reuniones programadas.
Porcentaje de cumplimiento de tareas asignadas.	Medir el cumplimiento de las tareas solicitadas a cada interesado.

Elaborado por: Autores

4.2. Subcapítulo D2. Gestión de Alcance

4.2.1. Plan de Gestión de Alcance

El plan de gestión del alcance del proyecto es una herramienta de planificación que describe el proceso de cómo el equipo definirá el alcance del proyecto, el mismo inicia con el análisis de la información contenida en el plan para la dirección del proyecto, acta de constitución del proyecto, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización.

En ese sentido la definición se realizará utilizando como herramientas reuniones mensuales de trabajo con el equipo, el gerente y el patrocinador del proyecto; y las personas responsables de los procesos de la gestión del alcance. (Project Management Institute, Inc., 2013)

Finalmente se detalla a continuación el contenido de este plan:

- Proceso para recopilar y documentar requisitos
- Línea base del alcance: que incluye el enunciado del alcance del proyecto, EDT y el Diccionario de la EDT.
- Proceso para validar y controlar el alcance.

4.2.1.1. Proceso para recopilar y documentar requisitos

En este punto se describen las técnicas a utilizarse para la recopilación y documentación de requisitos, con el fin de entender que se necesita para gestionar a los interesados del proyecto y a su vez crear un documento guía para reflejarlos.

4.2.1.2. Documentación de requisitos

Para dar inicio al proceso de documentación de requisitos, primero se identifican los requerimientos y posteriormente se aprueban. Como resultado de este proceso se obtendrá la Matriz de recopilación de requisitos (Ver Tabla 19).

4.2.1.2.1. Técnicas de identificación de requisitos

Se realizan reuniones de trabajo entre los interesados con el propósito de analizar y documentar los requerimientos de los mismos, de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Requisitos de alto nivel: El Gerente del Proyecto organizará una sesión de trabajo de 4 horas con el/los patrocinador/es del proyecto, en la que se utilizará técnicas grupales para definir cuáles son sus requerimientos esperados.
- Requisitos de interesados (proveedores, cliente final, equipo del proyecto): Se realizarán reuniones de trabajo entre el equipo del proyecto y los proveedores, a fin de levantar sus requerimientos y expectativas del proyecto.
- Requisitos del proyecto: Se considerará condiciones del proyecto establecidas en el ACP.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

- Requisitos del producto: El equipo del proyecto realizará 3 reuniones de trabajo con cada uno de los proveedores a fin de determinar la opción óptima. Dentro de este contexto, se analizará y definirá las especificaciones del proyecto.

4.2.1.2.2. Técnicas de aprobación de requisitos

- Requisitos de alto nivel, interesados y del productos: a partir de las ideas recopiladas en las sesiones de identificación de requisitos, se organizará una segunda sesión en la que se presentará la Matriz de recopilación de requisitos con las ideas organizadas; posterior a esto se someterá a votación por mayoría² es decir más del 50% de los miembros del grupo aprobarán los requisitos.
- Requisitos del proyecto: Se considera la aprobación del ACP.

A continuación se muestra la Tabla 19. Matriz de Recopilación de Requisitos:

Tabla 19. Matriz de Recopilación de Requisitos

No. del Proyecto	Fecha del Proyecto	Título del Proyecto		Gerente del Proyecto
Información del Requerimiento				
Interesado	Código	Requerimiento	Tipo de requerimiento	Prioridad
			Alto Nivel <input type="checkbox"/> Interesados <input type="checkbox"/> Soluciones <input type="checkbox"/> Proyecto <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>
			Alto Nivel <input type="checkbox"/> Interesados <input type="checkbox"/> Soluciones <input type="checkbox"/> Proyecto <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>

Elaborado por: Autores

² Técnica grupal de toma de decisiones – Mayoría: es una decisión a la que se llega con el apoyo de más del 50% de los miembros de un grupo.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

4.2.1.3. Matriz de trazabilidad de requisitos

Una vez recopilados y aprobados los requisitos del proyecto, se realiza la matriz de trazabilidad en un lapso no mayor a 15 días, basado en reuniones grupales entre los miembros del equipo del proyecto, según el formato que se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20. Matriz de trazabilidad de requisitos

Control de Versiones					
Versión	Realizada por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

Nombre del Proyecto					Siglas del Proyecto			
Atributos de Requisito					Trazabilidad Hacia			
Código	Interesados	Descripción de Requisitos	Responsable	Prioridad (A,M,B)	Alcance del Proyecto /Entregable del WBS	Criterio de Aceptación	Objetivos del Producto/Objetivos del Negocio	Objetivos del Proyecto

ESTADO ACTUAL		PRIORIDAD	
Estado	Abreviatura	Estado	Abreviatura
Aprobado	AP	Alto	A
En proceso	EP	Mediano	M
Finalizado	FIN	Bajo	B
Cancelado	CAN		

Elaborado por: Autores

4.2.2. Proceso para definir el alcance del proyecto

Dentro de la definición del alcance del proyecto se describen los productos y/o servicios relacionados a los objetivos del proyecto, los cuales deben ser entregados al patrocinador y al cliente, y en el que además se detalla cual será el trabajo realizado por el equipo del proyecto. Este proceso debe iniciar tan pronto el proceso de recopilar y documentar requerimientos esté completado.

4.2.2.1. Enunciado del Alcance del Proyecto

El enunciado del alcance es una descripción detallada de los elementos del alcance por lo que para su desarrollo se debe realizar lo siguiente:

1. Establecer las características del producto y a su vez los entregables basándose en cuales fueron los requisitos obtenidos por parte de los interesados según la Tabla 19.
2. Considerar los criterios de aceptación de los entregables.
3. Definir los requisitos que no serán incluidos dentro del proyecto los cuales deben ser considerados en base a la matriz de recopilación de requisitos.
4. Se debe considerar las restricciones de tiempo y presupuesto así como las hipótesis del proyecto, las cuales se encuentran definidas dentro del ACP.
5. Para esta descripción se deberá completar la Tabla 21.
6. Este formato deberá ser remitido al patrocinador para su análisis y aprobación.

Tabla 21. Formato de Presentación del Enunciado del Alcance del Proyecto

Alcance del proyecto			
Fase del Proyecto	Interesado	Entregable	Criterio de Aceptación
Exclusiones del Proyecto			
Alcance del Producto			
	Interesado	Entregable	Criterio de Aceptación
Exclusiones del Producto			
Restricciones			
Supuestos			

Elaborado por: Autores

4.2.3. Proceso para elaborar y aprobar la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) y su diccionario.

La EDT es una representación del proyecto en forma gráfica descriptiva, que subdivide las actividades en varios niveles llegando al grado de detalle necesario para un planeamiento y control adecuado.

Para la estructuración de la EDT se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. El Gerente del Proyecto convoca a reunión de trabajo al equipo.
2. Una vez que el equipo del proyecto se encuentre reunido, se aplican técnicas grupales divididas en equipos multidisciplinarios de trabajo que crearán su EDT y el diccionario de la misma.
3. Las EDT de cada grupo deben ser orientadas a las fases del proyecto, es decir se debe descomponer de la siguiente manera:
 - a. Subdividir los entregables del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de gestionar.
 - b. El nivel más bajo de la EDT es el paquete de trabajo, punto donde el costo y la duración de las actividades para el trabajo pueden ser estimadas confiablemente.

Para elaborar la EDT se deben seguir los siguientes pasos (Ver Figura 19):

- a. Colocar en el primer nivel (nivel 0) de la EDT el nombre del proyecto.
 - b. Colocar en el segundo nivel (nivel 1) o nivel de descomposición, las fases que establecen el ciclo de vida del proyecto.
 - c. Identificar los entregables necesarios para que sea alcanzado el éxito del proyecto en cada fase.
 - d. Para cada entregable, verificar si las estimaciones de costo y tiempo, así como la identificación de riesgo y la atribución de responsabilidades para la ejecución propuesta, puede ser desarrollada en ese nivel de detalle.
 - e. Si la respuesta es negativa, descomponer el elemento de la EDT subdividiéndolo en paquetes de trabajo más manejables, hasta que los entregables estén definidos lo suficientemente en detalle para soportar el desarrollo de los procesos de gerenciamiento del proyecto. Se considera paquete de trabajo cuando es lo suficientemente pequeño para estimar tiempo y costo y puede ser asignado a una persona.
4. Una vez estructurada la EDT, se debe crear el diccionario de la misma, este diccionario provee una descripción del trabajo a ser realizado por paquete de trabajo de la EDT y ayuda a asegurarse que el trabajo realizado sea consistente con la necesidad. En este sentido, el diccionario deberá ser usado como el sistema de

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

autorización del trabajo, para informar a cada miembro cuando sus paquetes van a iniciar.

5. Para elaborar el diccionario de la EDT, cada grupo debe aplicar el formato que se describe en la Tabla 22.
6. Cada grupo debe exponer y sustentar la EDT y su diccionario, con los entregables más importantes que crean deben ser incluidos en esta estructura.
7. Una vez que los grupos hayan terminado su exposición se debe realizar la debida votación.
8. La EDT y el diccionario final del proyecto serán elegidos por mayoría, es decir más del 50% de miembros del equipo deben estar de acuerdo.

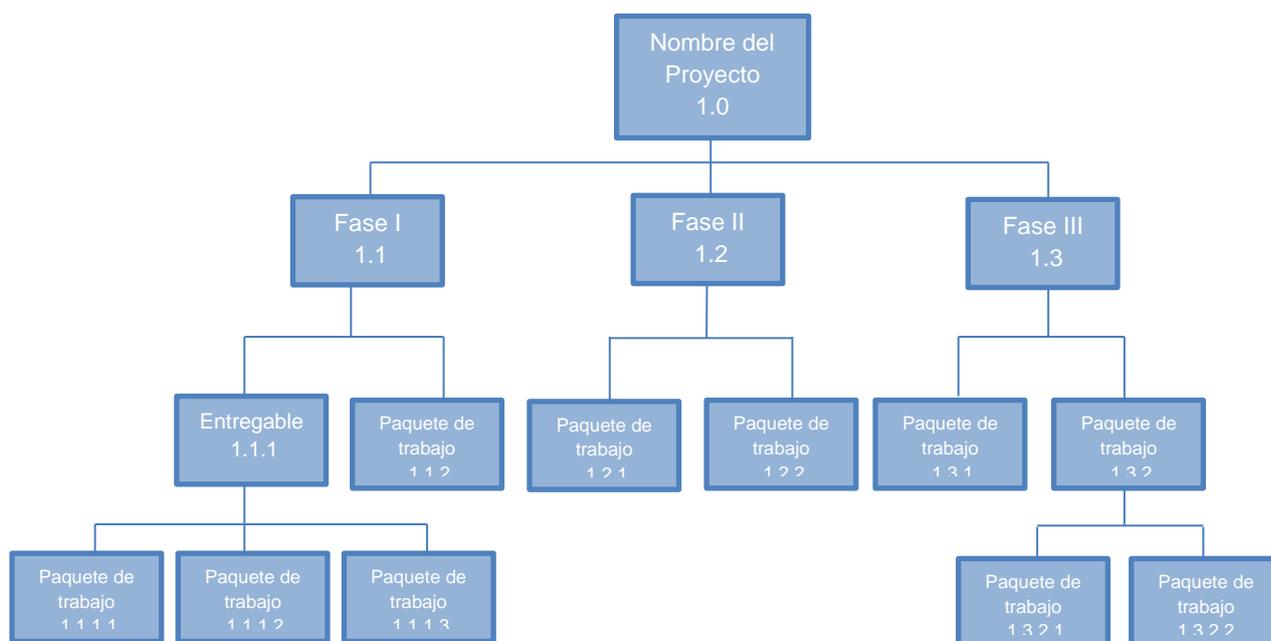


Figura 19. Formato de Estructura de desglose de Trabajo

Elaborado por: Autores

El diccionario de la EDT ayuda a poner fronteras de lo que se incluye en el paquete de trabajo y lo que no se incluye; dentro de este contexto, se debe describir la siguiente información:

1. Código de identificador de cuenta, descripción del trabajo, responsable.
2. Costos y tiempos.

Por lo tanto, se ha planteado el siguiente formato (Ver Tabla 22):

Tabla 22. Formato Diccionario de la EDT

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
Fase de Trabajo:		Entregable:	
ID:		ID:	
Nombre del Paquete de Trabajo		Responsable:	
ID:			
Descripción del Trabajo:			
Duración:			
Costos:			

Elaborado por: Autores

4.2.4. Proceso para Validar el Alcance.

Este proceso tiene como objetivo detallar la verificación formal de los entregables aceptados, y a su vez incluir información sobre el avance del proyecto.

4.2.4.1. Proceso para validar entregables aceptados.

Validar el alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables terminados del proyecto. El proceso incluye la revisión con el cliente y su aceptación para asegurar que los entregables fueron completados satisfactoriamente. Aunque el proceso formal de validación con el cliente ocurre al terminar éstos, el Gerente del Proyecto debe estar validando que se está cumpliendo el alcance durante todo el proyecto. Por lo tanto se plantea el siguiente procedimiento:

1. Una vez terminados los entregables el Gerente del Proyecto presenta los mismos a los interesados, adjuntando la Tabla 22, para que pueda realizar la comparación de lo ejecutado vs lo planificado.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

2. Si el entregable es aceptado este es firmado por el interesado y devuelto en un plazo máximo de dos días hábiles al Gerente del Proyecto.
3. De no ser aprobado el entregable el interesado debe indicar el motivo por el cual no fue aprobado e indicar los cambios sugeridos, en un plazo máximo de dos días hábiles, generando una solicitud de cambio acorde a la Tabla 86.

4.2.5. Proceso para la información de Desempeño del Trabajo.

A través de este proceso se establecen los pasos a seguir para conocer la información sobre el avance del proyecto, tal como los entregables iniciados, su avance, los entregables terminados, si estos han sido aceptados o no. Esta información debe ser comunicada a los interesados del proyecto.

1. El informe del Desempeño del Trabajo se presenta de forma mensual.
2. El informe incluye el detalle de los entregables plasmados en la EDT.
3. Se completa la Tabla 23 de acuerdo a la situación real del entregable a la fecha de corte, la misma que mostrará una semaforización que responde a lo siguiente:

	Cumplido
	En Proceso
	Detenido

4. Este reporte se envía vía correo electrónico a los interesados dentro de los primeros cinco días del mes siguiente.

Tabla 23. Informe Consolidado del Desempeño del Trabajo

Código del Entregable	Entregable	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Tiempo Transcurrido	Fase Actual	Avance programado o acumulado	Avance real acumulado	% Eficacia	Observaciones
									100%	
									90%	
									80%	

Elaborado por: Autores

4.2.6. Proceso para controlar el alcance

Este proceso permite monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, así como la forma en que se gestionarán los cambios a la línea base del alcance. El control del alcance del proyecto asegurará que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas se procesen a través de la gestión de cambios. Por tanto, a continuación se describe el proceso de control del alcance:

1. El Gerente del Proyecto se reúne con los responsables de cada uno de los entregables, y conjuntamente con los interesados verifican que el mismo cumpla con los requerimientos pactados en la línea base del alcance.
2. En caso de existir algún nuevo requerimiento por parte del interesado, éste solicita de manera formal los cambios necesarios a través del formato estipulado en la Tabla 86.
3. El Gerente del Proyecto y el responsable revisan la solicitud de cambios dentro de los siguientes cinco días, y verificarán que la misma no afecte al alcance del proyecto en los siguientes aspectos:
 - a. No debe existir una expansión incontrolada del producto o proyecto sin los debidos ajustes de tiempo, costos y recursos.
 - b. En el caso de incluir una característica nueva en el producto se debe evaluar el impacto en el proyecto.
4. En el caso de que la solicitud cumpla con los requisitos, el Gerente del Proyecto autoriza los cambios o mejoras solicitados, y requiere al responsable realizar los cambios o mejoras solicitadas y actualiza la línea base del alcance.
5. El Gerente del Proyecto convoca a una nueva reunión en la cual el responsable presenta al interesado el entregable con los ajustes realizados.
6. El interesado revisa el entregable; y, en caso de no ser aceptado se realiza nuevamente el paso 4.
7. Si el entregable es aprobado por el interesado, se realiza el acta respectiva de aceptación del entregable.
8. Una vez firmada la respectiva acta, se realizará el análisis de las variaciones a través de la Tabla 24.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Tabla 24. Formato de análisis de variación

Nombre del Proyecto:			
Elaborado por:			
Fecha:			
Periodo de informe:			
Tipo de varianza analizada:			
	Variación de costo		Variación de recurso
	Variación de tiempo		Variación de calidad
	Variación de alcance		Variación de riesgo
Causa de la variación (es):			
Impactos previstos:			
Acción (es) preventivas o correctivas:			

Elaborado por: Autores

4.2.7. Documentación de Requisitos

En este punto se documentarán las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas de los interesados para convertirlas en requisitos del proyecto, tal como lo muestra la Tabla 25.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Tabla 25. Documentación de Requisitos

No. del Proyecto	Fecha del Proyecto	Título del Proyecto			Gerente del Proyecto
MDP-001-2016	26/06/16	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la CFN a través de la metodología BPM.			Byron Estrella
Información del Requerimiento					
Interesado	Código	Requerimiento	Tipo de requerimiento	Prioridad	
Patrocinador	BPM-I	Recibir el retorno esperado (15%) y que el proyecto sea sostenible en el tiempo.	Alto Nivel <input checked="" type="checkbox"/> Interesados <input type="checkbox"/> Soluciones <input type="checkbox"/> Proyecto <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/>	Alta	<input checked="" type="checkbox"/>
Grupo Directivo CFN	BPM-G	Las solicitudes de cambio relacionados a recursos humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura se realicen bajo su autorización.	Alto Nivel <input type="checkbox"/> Interesados <input checked="" type="checkbox"/> Soluciones <input type="checkbox"/> Proyecto <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/>	Alta	<input type="checkbox"/>
Líder de Negocio	BPM-J	La mejora y automatización del proceso de crédito se realice en el tiempo establecido.	Alto Nivel <input type="checkbox"/> Interesados <input type="checkbox"/> Soluciones <input checked="" type="checkbox"/> Proyecto <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/>	Alta	<input type="checkbox"/>
Especialista en Riesgos	BPM-K	Recibir capacitación referente al uso del nuevo proceso implementado.	Alto Nivel <input type="checkbox"/> Interesados <input type="checkbox"/> Soluciones <input checked="" type="checkbox"/> Proyecto <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/>	Alta	<input type="checkbox"/>
Líder de Tecnología	BPM-N	La mejora y automatización del proceso de crédito se realice en el tiempo establecido y que cualquier cambio en la tecnología a utilizarse se de previa su autorización.	Alto Nivel <input type="checkbox"/> Interesados <input checked="" type="checkbox"/> Soluciones <input type="checkbox"/> Proyecto <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/>	Alta	<input type="checkbox"/>
Responsable de desarrollo y producción	BPM-O	Periodo de pruebas se desarrolle dentro de los tiempos establecidos y bajo su supervisión.	Alto Nivel <input type="checkbox"/> Interesados <input type="checkbox"/> Soluciones <input checked="" type="checkbox"/> Proyecto <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/>	Alta	<input checked="" type="checkbox"/>

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. del Proyecto	Fecha del Proyecto	Título del Proyecto			Gerente del Proyecto	
MDP-001-2016	26/06/16	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la CFN a través de la metodología BPM.			Byron Estrella	
Información del Requerimiento						
Interesado	Código	Requerimiento	Tipo de requerimiento	Prioridad		
Líder de Procesos	BPM-P	La mejora y automatización del proceso de crédito se realice en el tiempo establecido y que cualquier cambio al proceso se de previa su autorización.	Alto Nivel Interesados Soluciones Proyecto Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Alta Media Baja	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Consultor externo	BPM-Q	Recibir informes por parte del equipo del equipo sobre la ejecución de los fondos destinados para el desarrollo del proyecto.	Alto Nivel Interesados Soluciones Proyecto Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Alta Media Baja	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Personal de apoyo	BPM-R	Solicitudes y requerimientos referentes al proyecto tanto administrativas, técnicas y operativas sean remitidas con 48 horas de anticipación.	Alto Nivel Interesados Soluciones Proyecto Calidad	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Alta Media Baja	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Gerente del Proyecto	BPM-L	Cada miembro del equipo debe cumplir con la tarea asignada bajo su responsabilidad.	Alto Nivel Interesados Soluciones Proyecto Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Alta Media Baja	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Usuario proceso de crédito	BPM-M	Recibir capacitación referente al uso del nuevo proceso implementado.	Alto Nivel Interesados Soluciones Proyecto Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Alta Media Baja	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Proveedor	BPM-F	Contar con la infraestructura tecnológica que permita el correcto desarrollo del proyecto; y contar con el proceso de crédito documentado y actualizado.	Alto Nivel Interesados Soluciones Proyecto Calidad	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Alta Media Baja	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Usuario Final	BPM-H	Reducción de un 25% del tiempo que conlleva el proceso de concesión de crédito.	Alto Nivel Interesados Soluciones Proyecto Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Alta Media Baja	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Supervisor	BPM-S	Los miembros del equipo del proyecto presenten informes quincenales de avances de acuerdo a sus asignaciones.	Alto Nivel Interesados Soluciones Proyecto Calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Alta Media Baja	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gobierno Nacional del Ecuador	BPM-E	Realizar reunión de trabajo referente a los beneficios del nuevo proceso a implementarse.	Alto Nivel Interesados Soluciones Proyecto Calidad	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Alta Media Baja	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Elaborado por: Autores

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

4.2.8. Matriz de trazabilidad de requisitos

Con la realización de la matriz de trazabilidad (Ver Tabla 26) se quiere asegurar que cada requisito planteado en la documentación de requisitos aporte valor al proyecto, es por esto que se lo vincula a los objetivos de la institución y del proyecto.

Adicionalmente permite que durante el desarrollo del proyecto, los requisitos puedan ser monitoreados a fin de que se obtengan los entregables esperados por cada uno de los interesados del mismo.

Tabla 26. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Realizada por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Equipo del Proyecto	Gerente del Proyecto	Patrocinador		levantamiento de requisitos

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	

ATRIBUTOS DE REQUISITO					TRAZABILIDAD HACIA			
CÓD.	Interesado	Descripción de Requisitos	Responsable	Prioridad (A,M,B)	Alcance del Proyecto / Entregable de la EDT	Criterio de Aceptación	Objetivos del Producto / Objetivos del Negocio	Objetivos del Proyecto

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

ATRIBUTOS DE REQUISITO					TRAZABILIDAD HACIA			
CÓD.	Interesado	Descripción de Requisitos	Responsable	Prioridad (A,M,B)	Alcance del Proyecto / Entregable de la EDT	Criterio de Aceptación	Objetivos del Producto / Objetivos del Negocio	Objetivos del Proyecto
BPM-I	Patrocinador	Recibir el retorno esperado (15%) y que el proyecto sea sostenible en el tiempo.	Gerente del Proyecto	A	Línea base de costos	Que el documento contenga el presupuesto por fases de tiempo utilizada para comparar el gasto real con el gasto planificado a fin de determinar si se necesitan acciones correctivas para cumplir con los objetivos del proyecto.	Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la BPN.	
BPM-G	Grupo Directivo BPN	Las solicitudes de cambio relacionados a recursos humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura se realicen bajo su autorización.	Gerente del Proyecto	M	Plan de Gestión de RRHH, Costos y alcance	Que cada plan contenga la sección de control de cambios y los respectivos niveles de aprobación.		Sistematizar y optimizar el proceso de crédito de BPN, mediante la reducción del tiempo de concesión de crédito a 90 días, reducción de requisitos en 50% y 90% de actividades automatizadas.
BPM-J	Líder de Negocio	La mejora y automatización del proceso de crédito se realice en el tiempo establecido.	Líder de Tecnología y Líder de Procesos	M	Metodología BPM desarrollada	Cumplimiento del cronograma para el desarrollo de la metodología.		Sistematizar y optimizar el proceso de crédito de BPN, mediante la reducción del tiempo de concesión de crédito a 90 días, reducción de requisitos en 50% y

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

ATRIBUTOS DE REQUISITO					TRAZABILIDAD HACIA			
CÓD.	Interesado	Descripción de Requisitos	Responsable	Prioridad (A,M,B)	Alcance del Proyecto / Entregable de la EDT	Criterio de Aceptación	Objetivos del Producto / Objetivos del Negocio	Objetivos del Proyecto
								90% de actividades automatizadas.
					Sistema BPM desarrollado	Cumplimiento del cronograma para el desarrollo del sistema.		Sistematizar y optimizar el proceso de crédito de BPN, mediante la reducción del tiempo de concesión de crédito a 90 días, reducción de requisitos en 50% y 90% de actividades automatizadas.
BPM-K	Especialista en Riesgos	Recibir capacitación referente al uso del nuevo proceso implementado.	Gerente del Proyecto	M	Funcionarios capacitados	Que las capacitaciones incluyan: manejo del sistema, explicación de cambios implementados y el porqué, y responsabilidades según el cargo que desempeña.		Proveer a los usuarios internos de la BPN de una plataforma BPM Suite que les permita realizar su trabajo de forma eficiente, eficaz y segura,

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

ATRIBUTOS DE REQUISITO					TRAZABILIDAD HACIA			
CÓD.	Interesado	Descripción de Requisitos	Responsable	Prioridad (A,M,B)	Alcance del Proyecto / Entregable de la EDT	Criterio de Aceptación	Objetivos del Producto / Objetivos del Negocio	Objetivos del Proyecto
								cumpliendo un 98% de parámetros de calidad.
BPM-N	Líder de Tecnología	La mejora y automatización del proceso de crédito se realice en el tiempo establecido y que cualquier cambio en la tecnología a utilizarse se dé previa su autorización.	Gerente del Proyecto	M	Sistema BPM desarrollado	Cumplimiento del cronograma para el desarrollo del sistema.		Implementar una herramienta que permita generar información integral sobre el proceso de crédito en un plazo de 17 meses.
BPM-O	Responsable de desarrollo y producción	Periodo de pruebas se desarrolle dentro de los tiempos establecidos y bajo su supervisión.	Líder de Tecnología	A	Pruebas de funcionamiento realizadas	Cumplimiento del cronograma para la ejecución de las pruebas de funcionamiento.		Implementar una herramienta que permita generar información integral sobre el proceso de crédito en un plazo de 17 meses.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

ATRIBUTOS DE REQUISITO					TRAZABILIDAD HACIA			
CÓD.	Interesado	Descripción de Requisitos	Responsable	Prioridad (A,M,B)	Alcance del Proyecto / Entregable de la EDT	Criterio de Aceptación	Objetivos del Producto / Objetivos del Negocio	Objetivos del Proyecto
BPM-P	Líder de Procesos	La mejora y automatización del proceso de crédito se realice en el tiempo establecido y que cualquier cambio al proceso se dé previa su autorización.	Gerente del Proyecto	A	Metodología BPM desarrollada	Cumplimiento del cronograma para el desarrollo de la metodología.		Implementar una herramienta que permita generar información integral sobre el proceso de crédito en un plazo no mayor de 17 meses.
BPM-Q	Consultor externo	Recibir informes por parte del equipo del equipo sobre la ejecución de los fondos destinados para el desarrollo del proyecto.	Gerente del Proyecto	A	Reuniones de avances de trabajo	Presentación de informes de ejecución presupuestaria.		Implementar la solución BPM con un presupuesto no mayor de USD 500.000,00.
BPM-R	Personal de apoyo	Solicitudes y requerimientos referentes al proyecto tanto administrativas, técnicas y operativas sean remitidas con 48 horas de anticipación.	Equipo del proyecto	B	Proveedor contratado	Presentación de informes de ejecución presupuestaria.		Implementar una herramienta que permita generar información integral sobre el proceso de crédito en un plazo no mayor de 17 meses.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

ATRIBUTOS DE REQUISITO					TRAZABILIDAD HACIA			
CÓD.	Interesado	Descripción de Requisitos	Responsable	Prioridad (A,M,B)	Alcance del Proyecto / Entregable de la EDT	Criterio de Aceptación	Objetivos del Producto / Objetivos del Negocio	Objetivos del Proyecto
BPM-L	Gerente del Proyecto	Cada miembro del equipo debe cumplir con la tarea asignada bajo su responsabilidad.	Grupo Directivo BPN	A	Plan de Gestión de RRHH	Que el plan contenga la sección de asignación de responsabilidades y las mismas sean socializadas a todo el equipo del proyecto.		Implementar una herramienta que permita generar información integral sobre el proceso de crédito en un plazo no mayor de 17 meses.
BPM-M	Usuario proceso de crédito	Recibir capacitación referente al uso del nuevo proceso implementado.	Gerente del Proyecto	A	Funcionarios capacitados	Que las capacitaciones incluyan: manejo del sistema, explicación de cambios implementados y el porqué, y responsabilidades según el cargo que desempeña.		Proveer a los usuarios internos de la BPN de una plataforma BPM Suite que les permita realizar su trabajo de forma eficiente, eficaz y segura, cumpliendo un 98% de parámetros de calidad.
BPM-F	Proveedor	Contar con la infraestructura tecnológica que permita el correcto desarrollo del proyecto; y contar con el proceso de crédito documentado y actualizado.	Líder de Tecnología	A	Esquema tecnológico identificado, analizado y mejorado	Presentación de informe referente a la infraestructura tecnológica con la que cuenta la institución.		Sistematizar y optimizar el proceso de crédito de BPN, mediante la reducción del tiempo de concesión de crédito a 90 días, reducción de requisitos en 50% y

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

ATRIBUTOS DE REQUISITO					TRAZABILIDAD HACIA			
CÓD.	Interesado	Descripción de Requisitos	Responsable	Prioridad (A,M,B)	Alcance del Proyecto / Entregable de la EDT	Criterio de Aceptación	Objetivos del Producto / Objetivos del Negocio	Objetivos del Proyecto
								90% de actividades automatizadas.
BPM-H	Usuario Final	Reducción de un 25% del tiempo que conlleva el proceso de concesión de crédito.	Equipo del proyecto	A	Sistema BPM implementado	Que el tiempo de concesión del proceso de crédito sea menor.	Incrementar el acceso y cobertura de servicios financieros y no financieros orientados a consolidar y fortalecer el cambio de la matriz productiva.	Incrementar el número de clientes atendidos por primer piso en un 98%.
BPM-S	Supervisor	Los miembros del equipo del proyecto presenten informes mensuales de avances de acuerdo a sus asignaciones.	Gerente del Proyecto	M	Reuniones de avances de trabajo	Presentación de informes de avance físico del proyecto.		Implementar una herramienta que permita generar información integral sobre el proceso de crédito en un plazo

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

ATRIBUTOS DE REQUISITO					TRAZABILIDAD HACIA			
CÓD.	Interesado	Descripción de Requisitos	Responsable	Prioridad (A,M,B)	Alcance del Proyecto / Entregable de la EDT	Criterio de Aceptación	Objetivos del Producto / Objetivos del Negocio	Objetivos del Proyecto
								no mayor de 17 meses.
BPM-E	Gobierno Nacional del Ecuador	Realizar reunión de trabajo referente a los beneficios del nuevo proceso a implementarse.	Patrocinador	A	Reuniones de avances de trabajo	Presentación de informe de beneficio del proyecto.	Incrementar el acceso y cobertura de servicios financieros y no financieros orientados a consolidar y fortalecer el cambio de la matriz productiva.	

Elaborado por: Autores

4.2.9. Línea base de Alcance

La Línea Base del Proyecto contiene la versión aprobada y validada del Enunciado del Proyecto, la Estructura de Desglose de Trabajo y el diccionario de la misma, por lo cual a continuación se describen cada uno de ellos.

4.2.9.1. Enunciado del alcance del proyecto

Desarrollar e implementar una solución tecnológica bajo la concepción la metodología BPM (Business Process Management), para gestionar el proceso de crédito de primer piso de la institución, a excepción de aquellas tareas que signifiquen registro y procesamiento transaccional, con el fin de facilitar su administración, seguimiento, control y mejora continua.

Alcance Del Proyecto			
Fase del Proyecto	Interesado	Entregable	Criterio de Aceptación
Gestión del Proyecto.	Patrocinador.	Acta de Constitución.	Criterios definidos de acuerdo a requerimientos del patrocinador.
		Plan de la Dirección del Proyecto: a) Plan de Gestión del Alcance. b) Plan de Gestión del Cronograma. c) Plan de Gestión de los Interesados. d) Plan de Gestión de los Costos. e) Plan de Gestión de la Calidad. f) Plan de Gestión de los Recursos Humanos. g) Plan de Gestión de los Riesgos. h) Plan de Gestión de las Comunicaciones. i) Plan de Gestión de las Adquisiciones. j) Plan de Gestión de Integración	El plan de la Dirección del Proyecto debe contener 10 planes secundarios de acuerdo a las buenas prácticas del PMI®
		Cierre del proyecto.	Entregables presentados.
Reuniones de Avances de Trabajo.	Equipo del Proyecto.	Informes de avances físicos del proyecto.	Avances de acuerdo a los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto.
Desarrollo e Implementación BPM.	Gerente del Proyecto.	Gestión para desarrollo del proyecto.	Proveedor que cumpla con las especificaciones indicadas en los términos de referencia.
	Líder de Procesos.	Proceso de Crédito Modelado y Optimizado.	Proceso de crédito de primer piso optimizado en su totalidad.
	Líder de Tecnología.	Desarrollo del sistema para BPM.	Cumplimiento del cronograma para el desarrollo del sistema.
	Equipo del Proyecto.	BPM para el proceso de crédito implementado.	Cumplimiento del cronograma para la implementación.
	Usuario Proceso de Crédito.	Documentación del proceso y proyecto.	Manuales y procedimientos claros y de fácil manejo para el usuario.
Transferencia de Conocimiento.	Usuario Proceso de Crédito.	Funcionarios capacitados.	Que las capacitaciones incluyan: manejo del sistema, explicación de cambios implementados y el porqué, y responsabilidades según el cargo que desempeña.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Alcance Del Proyecto			
Fase del Proyecto	Interesado	Entregable	Criterio de Aceptación
	Grupo Directivo BPN.	Gestión del cambio.	Talleres que muestren los beneficios de esta implementación y que mitiguen la resistencia al cambio.
Exclusiones del Proyecto			
1. Implementación de la solución para la línea de crédito de segundo piso.			
2. Contrato de mantenimiento y soporte post proyecto de la solución tecnológica.			
3. No incluye la adquisición de equipos tecnológicos.			
Alcance del Producto			
Interesado	Entregable	Criterio de Aceptación	
Usuario Proceso de Crédito.	Metodología y sistema BPM implementado.	<p>La implantación deberá cumplir con al menos los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se realizará sobre el proceso de concesión de crédito desde su etapa de gestión comercial, considerando las variaciones operativas, contables, tecnológicas en el procedimiento, que resultaren necesarias de acuerdo a las particularidades de los productos y líneas que la institución determine. Deberá contemplar la generación de los indicadores que la institución determine. Deberá garantizar la adecuada integración del BPM con todos los sistemas transaccionales que especifique la institución, propios, o externos a través de la plataforma que la BPN defina. La implementación deberá garantizar la confiabilidad, integridad y disponibilidad de los datos que se generen como producto de la integración de procesos a través del software. 	
Exclusiones del Producto			
1. No incluye la automatización de aquellas tareas que signifique registro y procesamiento transaccional.			
Restricciones			
1. Implementación de la Solución – Crédito de primer piso.			
2. Espacio físico y facilidades logísticas del nuevo edificio son limitadas.			
3. Tiempo de finalización del proyecto 17 meses.			
4. Implementación de la solución con un presupuesto no mayor a USD \$520,000.00..			
Supuestos			
1. Proyecto Prioritario para la BPN.			
2. Plataforma informática es compatible y soporta sin dificultad la implementación.			
3. Se cuenta con la aprobación de la alta gerencia para la ejecución del proyecto.			
4. Reducción tiempo de concesión de crédito a 90 días.			

4.2.9.2. Estructura de Desglose de Trabajo – EDT

La EDT del proyecto ha sido estructurada en 4 fases las mismas que han sido subdivididas en 10 grandes entregables, y a su vez éstos se han desglosado en 25 componentes, tal como se muestra a continuación en la Figura 20:

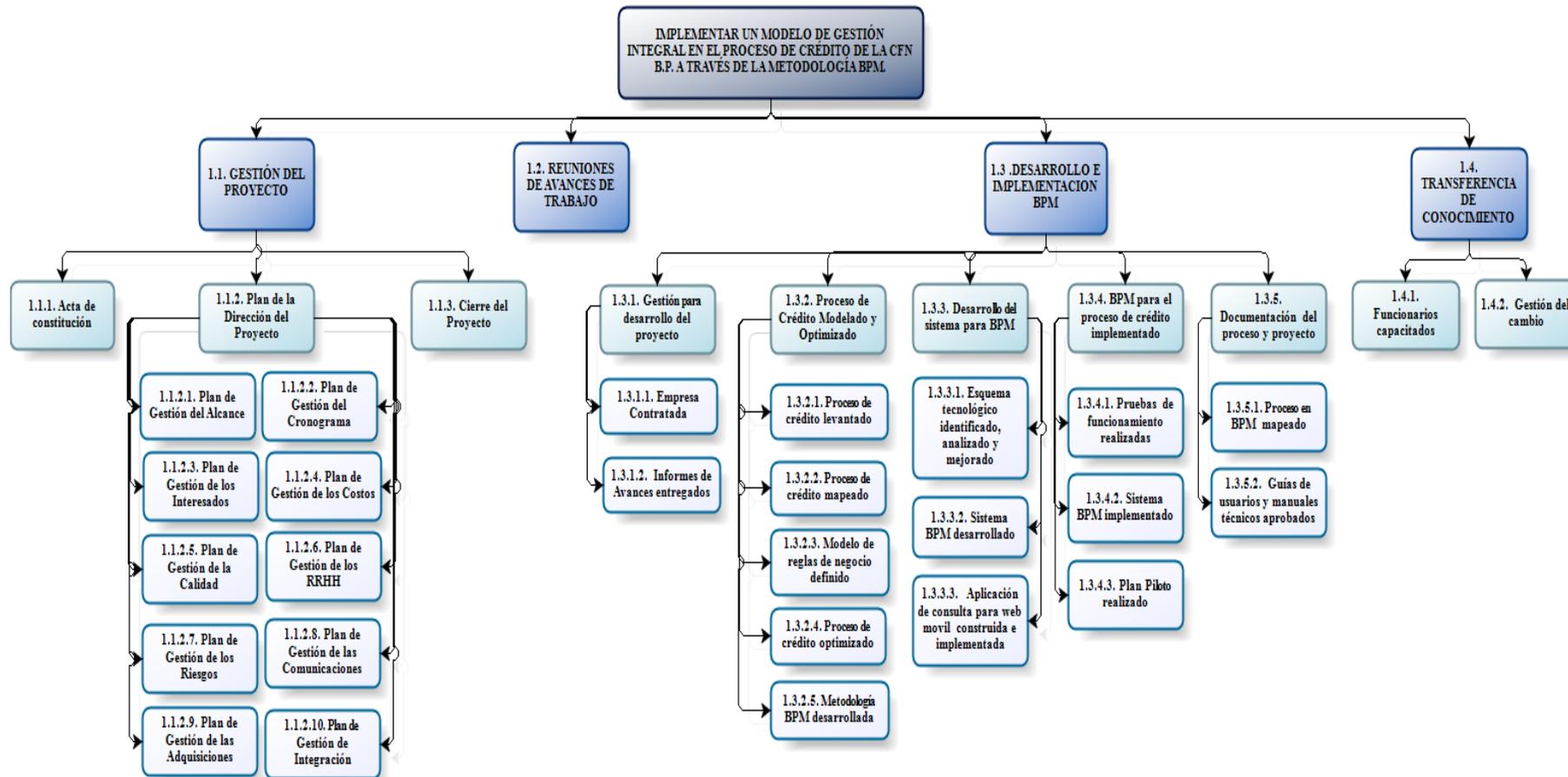


Figura 20. EDT del proyecto

Elaborado por: Autores

4.2.9.3. Diccionario de la EDT

Para la estructuración del Diccionario de la EDT, se ha considerado las fases que contiene la EDT del proyecto, en el [Apéndice B](#) se detallan las 25 plantillas que conforman el Diccionario de cada uno de los componentes mencionados.

4.3. Subcapítulo D3. Gestión del Tiempo

4.3.1. Plan de Gestión del Cronograma

El Plan de Gestión del Cronograma es el proceso que establece las políticas, procedimientos y documentación, para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto. En este sentido, al describir las actividades se debe especificar los entregables que surgen de la descomposición de las fases del proyecto, sus actividades predecesoras, sucesoras, adelantos, atrasos, requerimientos, fechas impuestas, restricciones y supuestos. Así mismo, se deben estimar los recursos tales como material, recurso humano, equipo, maquinaria y suministros requeridos para realizar la actividad. (Project Management Institute, Inc., 2013)

4.3.1.1. Planificar la gestión del cronograma

4.3.1.1.1. Metodología y herramienta del cronograma

Para el desarrollo de la metodología y herramientas a utilizarse se realiza una lista de actividades que definen la ruta crítica del proyecto, la misma que es plasmada a través de un diagrama de Gantt.

La herramienta con la cual se gestiona el cronograma del proyecto es Microsoft Project 2010. Adicionalmente, se efectúan reuniones mensuales entre los miembros del equipo del proyecto a fin de realizar revisiones de los avances y resultados obtenidos del proyecto. Nivel de exactitud, unidades de medida y umbrales de varianza.

- El rango aceptable que se utiliza para efectuar estimaciones realistas sobre la duración de las actividades es en **días**.
- La unidad de medida establecida para las mediciones de las actividades es en **días**.
- La variación permitida para efectos de realizar el monitoreo del desempeño del cronograma es **+10 días** con respecto a los parámetros establecidos en la línea base del plan de gestión del tiempo.
- Los resultados del cálculo de este plan se expresa en **números enteros y decimales**. Adicionalmente, se considerará únicamente **días laborables**.
- Los recursos que se utilizan para el proyecto pueden ser internos o externos, es decir internos se considera a todos aquellos con los que cuenta la empresa o que laboran en ella y externos a aquellos que son adquiridos o contratados especialmente para el proyecto.
- Los recursos materiales, de trabajo y costos con los que cuenta la empresa pueden ser empleados en el proyecto.

4.3.1.1.2. Formato y reporte del cronograma

Los formatos establecidos para el desarrollo del presente plan son presentados en plantillas elaboradas en Microsoft Excel 2010, formatos para informes (Tabla 27) y actas de reuniones (

Tabla 28) en Microsoft Word 2010, reportes en formato PDF de Microsoft Project 2010 el cual contenga la lista de hitos, atrasos, adelantos, nombre y firma de os responsables que elaboraron, revisaron y aprobaron los mismos.

Tabla 27. Formato de informe de gestión del cronograma

Informe de Gestión del Cronograma		
Nro. Informe		
Título del Proyecto		
Año:	Mes:	Día:
Tema:		
1. Antecedente		
2. Objetivo		
3. Análisis de Impacto		
4. Conclusiones y Recomendaciones		
5. Anexos		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Autores

Tabla 28. Formato acta de reunión

Acta de Reunión			
Nro. Acta			
Título del Proyecto			
Año:	Mes:	Día:	
Tema:		Hora Inicial:	Hora Final:
Agenda de Reunión		Responsables	

Generalidades de la Reunión / Desarrollo de la Agenda / Conclusiones y Decisiones		
Compromisos / Acciones	Responsable	Fecha
1.		
2.		
3.		

Asistentes	
Nombre	Firma

Elaborado por: Autores

4.3.1.2. Definición de actividades

4.3.1.2.1. Lista y descripción de las actividades e hitos

Para definir las actividades se realiza una reunión de trabajo entre el Gerente del Proyecto y todos los responsables de los paquetes de trabajo definidos en la EDT y su respectivo diccionario, en la cual se identifican las actividades de acuerdo al método de descomposición para producir los entregables del proyecto, conforme a la Tabla 29.

Tabla 30. Formato de listado de recursos estimados

Registro de Estimación de Recursos							
Nro. de Registro							
Título del Proyecto							
Director/Responsable del proyecto				Persona			
				Departamento			
Aprobación				Persona			
				Firma			
Identificación	Actividad	Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo

Elaborado por: Autores

4.3.1.4.2. Estructura de desglose de recursos

Luego de haber realizado la estimación de los recursos, se realiza una reunión entre los miembros del equipo y el Gerente de Proyecto en donde se debe representar de manera jerárquica los recursos por categorías, de acuerdo al formato que se muestra en la Figura 21.

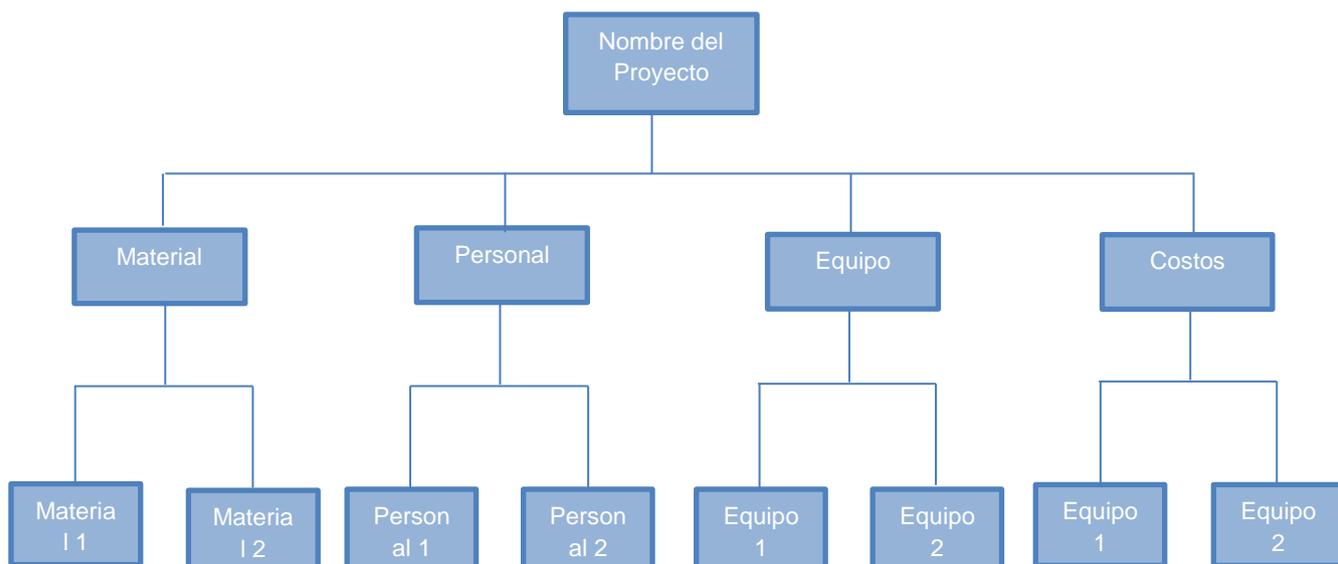


Figura 21. Formato estructura de desglose de recursos

Elaborado por: Autores

4.3.1.5. Duración y esfuerzos estimados

4.3.1.5.1. Estimación de la duración de las actividades

Para realizar la estimación de la duración de las actividades el Gerente del Proyecto convocará a los miembros del equipo del proyecto a una reunión de trabajo, quienes basados en su experiencia estimarán el número aproximado de periodos de trabajo necesarios para completar las actividades individuales con los recursos estimados, utilizando las técnicas de estimación análoga y de tres valores, para lo cual se debe emplear la Tabla 31.

Tabla 31. Estimación de la duración de las actividades

Estimación de la Duración de las Actividades		
Nro. De Documento		
Título del Proyecto		
Director/Responsable del proyecto	Persona	
	Departamento	
Aprobación	Persona	
	Firma	

Estimación Análoga							
ID EDT	Actividad Previa	Duración Previa	Actividad Actual	Multiplicador	Duración Estimada		
Estimación a tres Puntos							
ID EDT	Actividad	Duración Optimista	Duración más probable	Duración Pesimista	Unidad de medida	Peso ecuación	Duración Estimada esperado

Elaborado por: Autores

4.3.1.6. Desarrollar el cronograma

Una vez que se ha levantado la información referente a actividades, recursos y tiempos estimados, se realiza una reunión de trabajo entre el Gerente del Proyecto y el equipo del proyecto a fin de desarrollar el cronograma utilizando Microsoft Project 2010, para lo cual se requiere: el enunciado del alcance del proyecto, asignación de personal, calendario de recursos y plan de gestión del cronograma.

En este sentido, se elabora el cronograma del proyecto usando el método de la ruta crítica y se determinan las fechas de inicio y fin para las actividades del proyecto y los hitos. De

este modo; y una vez que se ha aprobado el cronograma, este se convierte en la línea base sobre el cual se debe medir el desempeño del mismo.

4.3.2. Cronograma del Proyecto

Para realizar el cronograma del proyecto, se desarrolló el listado maestro, la estimación de la duración de las actividades, y la estimación de los recursos, mismas que sirvieron de base para el desarrollo del cronograma en Microsoft Project 2010, dentro del cual se estableció la línea base.

4.3.2.1. Listado Maestro de actividades

Dentro del listado maestro se puede evidenciar un cronograma que muestra los principales entregables, componentes de la EDT y los hitos claves del cronograma tal como lo muestra la Tabla 32.

Para diferenciar su categorización se han definido colores para su escritura:

Tipo de escritura	Descripción
Letra color negro, negritas	Corresponde a las fases, entregables y paquetes de trabajo del proyecto.
Letra color verde, negritas	Corresponde a los hitos del proyecto.

Tabla 32. Listado Maestro de actividades

Listado Maestro de Actividades	
Nro. Listado Maestro	
Título del Proyecto	
Director/Responsable del proyecto	Persona
	Departamento
APROBACIÓN	Persona
	Firma

Actividad	Descripción Actividad	EDT
Gestión del Proyecto		1.1
Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Reunión para asegurar la asignación presupuestaria al proyecto y la carga de trabajo del equipo del proyecto	1.1.1
Acta de constitución		1.1.2
Elaborar acta de constitución	Elaboración del acta de constitución.	1.1.2.1
Revisar acta de constitución	Revisión del acta de constitución.	1.1.2.2
Ajustar acta de constitución	Aplicación de los cambios en el acta de constitución.	1.1.2.3
Aprobar acta de constitución	Aprobación del acta de constitución.	1.1.2.4
Acta de constitución aprobada	Acta de constitución firmada por el Patrocinador y Gerente del Proyecto.	1.1.2.5
Plan de Dirección del Proyecto		1.1.3

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Actividad	Descripción Actividad	EDT
Elaborar plan de dirección del proyecto	Elaboración del plan de la dirección del proyecto basados en las buenas prácticas del PMI®, con sus 10 planes secundarios.	1.1.3.1
Revisar el plan de dirección del proyecto	Revisión del plan de la dirección del proyecto basados en las buenas prácticas del PMI®, con sus 10 planes secundarios.	1.1.3.2
Ajustar el plan de dirección del proyecto	Aplicación de los cambios en el plan de dirección del proyecto.	1.1.3.3
Aprobar el plan de dirección del proyecto	Aprobación del plan de la dirección del proyecto basados en las buenas prácticas del PMI®, con sus 10 planes secundarios.	1.1.3.4
Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	Reunión de trabajo para realizar un cronograma de trabajo por cada uno de los miembros del equipo, lo que servirá para revisar la carga laboral y asegurar que no excedan las 8 horas de trabajo diarias	1.1.3.5
Plan de dirección del proyecto aprobado	Plan de la dirección del proyecto basados en las buenas prácticas del PMI®, con sus 10 planes secundarios firmados por el Patrocinador y el Gerente del Proyecto.	1.1.3.6
Cierre del Proyecto		1.1.4
Elaborar actas de cierre	Elaboración del acta de cierre.	1.1.4.1
Revisar actas de cierre	Revisión del acta de cierre.	1.1.4.2
Ajustar acta de cierre	Aplicación de los cambios en el acta de cierre.	1.1.4.3
Aprobar actas de cierre	Aprobación del acta de cierre.	1.1.4.4
Actas de cierre aprobada	Actas de cierre firmadas por el Patrocinador y Gerente del Proyecto.	1.1.4.5
Reuniones de avances trabajo		1.2
Convocar a reuniones de trabajos	Convocatoria a los miembros del equipo del proyecto vía correo electrónico.	1.2.1
Realizar reuniones de avances de proyecto	Realización de reuniones de trabajo mensuales entre los miembros del equipo del proyecto, a fin de revisar avances.	1.2.2
Actas de reuniones de trabajo firmadas	Actas firmadas en las cuales se establezcan los compromisos.	1.2.3
Desarrollo e Implementación BPM		1.3
Gestión para desarrollo del proyecto		1.3.1
Empresa contratada		1.3.1.1
Definir los TDR's de la consultoría	Definición de las especificaciones y términos que deberá cumplir la consultora.	1.3.1.1.1
Cotizar con posibles proveedores	Se solicitará cotizaciones a los posibles proveedores.	1.3.1.1.2
Mantener reuniones con los proveedores	Se convocará a reuniones a los proveedores a fin de revisar las propuestas.	1.3.1.1.3
Seleccionar la mejor oferta	Selección de la propuesta que cumpla con lo solicitado en los TDR's.	1.3.1.1.4
Elevar proceso de contratación en SERCOP	Subir el proceso de contratación en el portal de compras públicas para adjudicar el proceso con el proveedor seleccionado.	1.3.1.1.5

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Actividad	Descripción Actividad	EDT
Adjudicar contrato	Adjudicación del contrato con el proveedor seleccionado.	1.3.1.1.6
Contrato firmado	Contrato firmado con la consultora seleccionada.	1.3.1.1.7
Informes de avances entregados		1.3.1.2
Elaborar informes de avances	Elaboración de informes de los avances del proyecto.	1.3.1.2.1
Revisar informes de avances	Revisión de informes de los avances del proyecto.	1.3.1.2.2
Solicitar correcciones de informes de avances	Solicitud con las observaciones emitidas por parte del equipo del proyecto a los informes de avance.	1.3.1.2.3
Ajustar informes de avances	Ajuste de los informes con las correcciones solicitadas.	1.3.1.2.4
Aprobar informes de avances	El gerente del proyecto aprobará los informes de avance.	1.3.1.2.5
Informes de avances aprobados	Aprobación de los informes de avances.	1.3.1.2.6
Proceso de crédito modelado y optimizado		1.3.2
Proceso de crédito levantado		1.3.2.1
Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito.	Reuniones con los usuarios del proceso de crédito para levantar dicho proceso.	1.3.2.1.1
Analizar los Procesos/Subprocesos de Negocio.	Se analizarán los procesos y subprocesos de negocio.	1.3.2.1.2
Identificar de las etapas y actividades específicas de los procesos/subprocesos	Se realizará una identificación de las etapas y actividades específicas de cada uno de los procesos y subprocesos.	1.3.2.1.3
Reconocer las variables críticas de los procesos	Se identificará cuáles son las variables críticas de los procesos.	1.3.2.1.4
Informe de proceso de crédito levantado	Se emitirá el informe del proceso de crédito levantado.	1.3.2.1.5
Proceso de crédito mapeado		1.3.2.2
Generar fichas de los procesos.	Se generarán fichas de cada uno de los procesos de crédito de primer piso.	1.3.2.2.1
Generar diagramas de flujo de los procesos.	Se elaborarán los diagramas de flujos de cada uno de los procesos de crédito de primer piso.	1.3.2.2.2
Establecer indicadores de gestión.	Se definirán los indicadores de gestión.	1.3.2.2.3
Informe de proceso de crédito mapeado	Se emitirá el informe del proceso de crédito mapeado.	1.3.2.2.4
Modelo de reglas de negocio definido		1.3.2.3
Definir lenguaje de negocio común.	Definición del lenguaje de negocio común que será utilizado.	1.3.2.3.1
Obtener los productos y entidades específicos para realizar el proceso.	Se obtendrá los productos y entidades específicos necesarios para poder realizar el proceso de crédito.	1.3.2.3.2
Definir el modelo de las reglas de negocio	Definición de qué modelo de reglas será utilizado.	1.3.2.3.3
Revisar el modelo propuesto	El líder de negocio y líder de proceso revisarán el modelo propuesto.	1.3.2.3.4

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Actividad	Descripción Actividad	EDT
Ajustar reglas el modelo propuesto	Ajuste de las observaciones emitidas por parte del líder de negocio y líder de proceso al modelo propuesto.	1.3.2.3.5
Aprobar el modelo propuesto	El líder de negocio y líder de proceso aprobarán el modelo propuesto.	1.3.2.3.6
Modelo de reglas de negocio aprobadas	Modelo de reglas de negocio aprobado.	1.3.2.3.7
Proceso de crédito optimizado		1.3.2.4
Incluir mejoras analizadas en el proceso de crédito.	Se incluirá las mejoras en el proceso de crédito de primer piso.	1.3.2.4.1
Revisar el proceso de crédito mejorado.	El líder de negocio y líder de proceso revisarán el proceso de crédito mejorado.	1.3.2.4.2
Aprobar el proceso de crédito mejorado.	El líder de negocio y líder de proceso aprobarán el proceso de crédito mejorado.	1.3.2.4.3
Actualizar el proceso de crédito.	Se actualizará el proceso de crédito de primer piso.	1.3.2.4.4
Socializar el proceso de crédito optimizado.	Se realizará la socialización del proceso de crédito de primer piso optimizado.	1.3.2.4.5
Informe de proceso de crédito optimizado	Se emitirá el informe del proceso de crédito optimizado.	1.3.2.4.6
Metodología BPM desarrollada		1.3.2.5
Definir parámetros generales de la metodología.	Se definirá cuáles serán los lineamientos o parámetros generales de la metodología.	1.3.2.5.1
Definir el esquema de desarrollo e implementación BPM.	Se definirá cual será el esquema de desarrollo e implementación BPM a utilizarse en el proceso de crédito de primer piso.	1.3.2.5.2
Revisar la metodología propuesta.	El líder tecnológico y líder de procesos revisará la metodología propuesta.	1.3.2.5.3
Ajustar la metodología propuesta.	La consultora realizará las correcciones emitidas por parte del líder tecnológico y líder de procesos a la metodología propuesta.	1.3.2.5.4
Aprobar la metodología propuesta.	El líder tecnológico y líder de procesos aprobarán la metodología propuesta.	1.3.2.5.5
Metodología BPM aprobada	Aprobación de la metodología BPM.	1.3.2.5.6
Desarrollo del sistema para BPM		1.3.3
Esquema tecnológico identificado, analizado y mejorado		1.3.3.1
Levantar inventario de aplicaciones e infraestructura de la BPN.	Se procederá a levantar el inventario de las aplicaciones e infraestructura que maneja la BPN.	1.3.3.1.1
Analizar el inventario y su vida útil.	Se analizará el inventario de las aplicaciones e infraestructuras y su respectiva vida útil.	1.3.3.1.2
Identificar debilidades de las aplicaciones e infraestructura de BPN.	Una vez levantado y analizado el inventario se procederá a identificar las debilidades de las aplicaciones e infraestructura de BPN.	1.3.3.1.3
Presentar propuesta de mejora al esquema tecnológico.	La consultora deberá presentar la propuesta de mejora al esquema tecnológico.	1.3.3.1.4

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Actividad	Descripción Actividad	EDT
Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico.	El líder tecnológico revisará la propuesta de mejora al esquema tecnológico.	1.3.3.1.5
Aprobar propuesta realizada.	El líder tecnológico aprobará la propuesta de mejorada.	1.3.3.1.6
Esquema tecnológico mejorado.	Se realizará el mejoramiento del esquema tecnológico.	1.3.3.1.7
Sistema BPM desarrollado		1.3.3.2
Diseñar los procesos BPM.	Se procederá a realizar el diseño de los procesos BPM.	1.3.3.2.1
Identificar y especificar los servicios funcionales.	Se realizará la identificación y especificación de los servicios funcionales.	1.3.3.2.2
Incluir las reglas de negocio establecidas.	Para el desarrollo del sistema BPM se incluirán las reglas de negocio establecidas.	1.3.3.2.3
Modelar el sistema.	Se realizará la modelación del sistema.	1.3.3.2.4
Incluir los indicadores establecidos.	Se incluirán los indicadores anteriormente establecidos.	1.3.3.2.5
Diseñar los formularios del sistema.	Se realizará el diseño de los formularios del sistema.	1.3.3.2.6
Diseñar las interfaces con otros sistemas y aplicativos.	Luego de diseñar los formularios del sistema se deberá diseñar las interfaces con otros sistemas y aplicativos.	1.3.3.2.7
Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito.	Se realizará una revisión junto con los usuarios de proceso de crédito del sistema diseñado.	1.3.3.2.8
Ajustar sistema diseñado.	Una vez revisado y emitido las observaciones del sistema se procederán a realizar los ajustes correspondientes.	1.3.3.2.9
Aprobar sistema diseñado.	El líder tecnológico aprobará la propuesta de mejorada.	1.3.3.2.10
Sistema aprobado	Se obtiene el sistema BPM aprobado.	1.3.3.2.11
Aplicación de consulta para web móvil construida e implementada		1.3.3.3
Definir el objetivo de la aplicación.	Se definirá el objetivo de la aplicación web para consulta de los usuarios.	1.3.3.3.1
Investigar la posible demanda de la aplicación.	Se realizará una investigación para conocer la demanda de la aplicación web a ser desarrollada.	1.3.3.3.2
Crear bocetos de la aplicación.	Una vez analizada la demanda se procederá a crear los bocetos de la aplicación.	1.3.3.3.3
Crear un prototipo de la aplicación.	Se desarrollará un prototipo de la aplicación.	1.3.3.3.4
Realizar pruebas de la aplicación.	Una vez desarrollada el prototipo se procederá a realizar pruebas de la aplicación.	1.3.3.3.5
Revisar y mejorar la aplicación.	El líder tecnológico deberá revisar la aplicación para que de existir mejoras se proceda.	1.3.3.3.6
Poner en producción la aplicación.	Una vez revisada y mejorada el prototipo se proceda a implementar la aplicación.	1.3.3.3.7
Aplicación web móvil entregada	Se implementa la aplicación de consulta para web móvil.	1.3.3.3.8

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Actividad	Descripción Actividad	EDT
BPM para proceso de crédito implementado		1.3.4
Pruebas de funcionamiento realizadas		1.3.4.1
Establecer cronograma de pruebas.	Se desarrollará un cronograma para poder realizar las pruebas de funcionamiento.	1.3.4.1.1
Realizar primera fase de pruebas del sistema.	Se procederá a ejecutar la primera fase de pruebas del sistema.	1.3.4.1.2
Corregir fallas detectadas en el sistema.	Una vez realizada la primera fase de pruebas se realizará la corrección de las fallas detectadas.	1.3.4.1.3
Realizar segunda fase de pruebas del sistema corregido.	Luego de la corrección de fallas se procede con la segunda fase de pruebas del sistema.	1.3.4.1.4
Sistema probado y corregido	Sistema BPM probado y corregido.	1.3.4.1.5
Sistema BPM implementado		1.3.4.2
Establecer cronograma de implementación del sistema.	Se desarrollará un cronograma para poder realizar la implementación del sistema.	1.3.4.2.1
Configurar servidores.	Se realizará la configuración de los servidores para poder realizar la implementación del sistema BPM.	1.3.4.2.2
Realizar la instalación del sistema BPM.	Luego de configurados los servidores se procederá a realizar la instalación del sistema BPM.	1.3.4.2.3
Parametrizar el sistema BPM.	Se realizará la parametrización del sistema BPM.	1.3.4.2.4
Puesta en producción del sistema.	Finalmente se implementará el sistema BPM.	1.3.4.2.5
Informe de cumplimiento del cronograma de implementación	Se emitirá el informe del cumplimiento del cronograma de la implementación del sistema BPM.	1.3.4.2.6
Plan Piloto Realizado		1.3.4.3
Definir equipo de trabajo para la ejecución del plan piloto.	Se establecerá un listado del equipo del proyecto que formará parte de la ejecución del plan piloto.	1.3.4.3.1
Establecer cronograma de ejecución del plan.	Se realizará la configuración de los servidores para poder realizar la implementación del sistema BPM.	1.3.4.3.2
Realizar puesta en marcha del plan piloto.	Se pondrá en ejecución el plan piloto para probar la implementación de BPM en el sistema de crédito.	1.3.4.3.3
Emitir informe de novedades detectadas.	Una vez finalizado el tiempo previsto para la ejecución del plan Piloto, se emitirá un informe de las novedades detectadas para que las mismas puedan ser corregidas en el sistema desarrollado.	1.3.4.3.4
Implementar mejoras detectadas en informes de novedades	A partir de la emisión del informe de novedades detectadas, se procederá a corregir y/o mejorar las sugerencias detectadas por el usuario.	1.3.4.3.5

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Actividad	Descripción Actividad	EDT
Realizar informe de cumplimiento de mejoras implementadas	Se emitirá un informe de la forma en la que se solucionaron las novedades detectadas.	1.3.4.3.6
Informe de cumplimiento del Plan Piloto	Se emitirá el informe del cumplimiento del cronograma de ejecución del Plan Piloto.	1.3.4.3.7
Documentación del proceso y proyecto		1.3.5
Procesos en BPM mapeados		1.3.5.1
Generar fichas de los procesos automatizados.	Se procede a generar las fichas de los procesos automatizados.	1.3.5.1.1
Generar diagramas de flujo de los procesos automatizados.	Una vez generado las fichas de los procesos automatizados se procede a generar los diagramas de flujo de los mismos.	1.3.5.1.2
Redefinir indicadores de gestión para el proceso de crédito automatizado.	Se redefine los indicadores para el proceso de crédito automatizado.	1.3.5.1.3
Revisar los procesos mapeados.	El líder del proceso revisará los procesos mapeados.	1.3.5.1.4
Ajustar los procesos mapeados.	Una vez revisado los procesos automatizados y mapeados se debe realizar las correcciones solicitadas.	1.3.5.1.5
Aprobar los procesos mapeados.	Una vez realizado los ajustes se aprobará los procesos mapeados.	1.3.5.1.6
Proceso de crédito mapeado y documentado	Se mapea y documenta el proceso de crédito automatizado.	1.3.5.1.7
Guías de usuarios y manuales técnicos aprobados		1.3.5.2
Definir listado de guías y manuales técnicos a elaborar.	Se define el listado de las guías y manuales que se van a elaborar.	1.3.5.2.1
Definir alcance del documento.	Se define el alcance de las guías y manuales técnicos.	1.3.5.2.2
Definir portada del documento.	Se realiza la definición de las portadas.	1.3.5.2.3
Definir objetivo del proceso a documentar.	Se define el objetivo del proceso a documentar.	1.3.5.2.4
Establecer descripción de tareas ordenadas y en secuencia.	Se establece la descripción de cada una de las tareas de las guías y manuales de forma ordenada y en secuencia.	1.3.5.2.5
Definir responsables de cada tarea.	Se define el responsable de cada tarea dentro de las guías y manuales.	1.3.5.2.6
Elaborar diagramas de flujo.	Se debe incluir la elaboración de los diagramas de flujo.	1.3.5.2.7
Revisar guías y manuales técnicos elaborados.	El líder de proceso procede a revisar las guías y manuales técnicos elaborados.	1.3.5.2.8
Ajustar guías y manuales técnicos elaborados.	Una vez revisadas las guías y manuales se procese a realizar los ajustes correspondientes.	1.3.5.2.9
Aprobar guías y manuales técnicos elaborados.	El líder de proceso procede aprobar las guías y manuales técnicos elaborados.	1.3.5.2.10
Guías de usuarios y manuales técnicos elaborados	Se aprueba las guías de usuarios y manuales técnicos elaborados.	1.3.5.2.11
Transferencia de conocimiento		1.4
Funcionarios capacitados		1.4.1

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Actividad	Descripción Actividad	EDT
Establecer metas para la capacitación.	Se definirán las metas para realizar las capacitaciones.	1.4.1.1
Establecer cronograma de capacitaciones.	Se establecerá el cronograma de capacitaciones.	1.4.1.2
Coordinar logística para los eventos de capacitación.	Se realizará la coordinación logística para los eventos de capacitación.	1.4.1.3
Prepara material impreso.	Se preparará el material impreso que será utilizado durante las capacitaciones.	1.4.1.4
Realizar sesiones de capacitaciones.	Se ejecuta las capacitaciones con todos los involucrados del proceso de crédito de primer piso.	1.4.1.5
Evaluar al personal capacitado.	Luego de las capacitaciones se realiza una evaluación al personal capacitado.	1.4.1.6
Realizar retroalimentación de los resultados obtenidos.	Se realiza una retroalimentación de los resultados obtenidos.	1.4.1.7
Elaborar informe del cumplimiento de capacitaciones	Se elabora un informe de las capacitaciones brindadas.	1.4.1.8
Funcionarios capacitados	Se capacita a los funcionarios.	1.4.1.9
Gestión del cambio		1.4.2
Diseñar campañas de concientización.	Se realiza el diseño de campañas de concientización.	1.4.2.1
Establecer cronograma de lanzamiento de campañas.	Se establece el cronograma para el lanzamiento de las campañas de concientización.	1.4.2.2
Lanzar campañas.	Se lanza las campañas.	1.4.2.3
Evaluar impacto de las campañas.	Se realiza la evaluación de las campañas.	1.4.2.4
Emitir informes de impacto de la gestión del cambio.	Se emite el informe de impacto de la gestión del cambio.	1.4.2.5
Personal concientizado respecto al cambio.	Se obtiene la concientización del personal con respecto al cambio.	1.4.2.6

Elaborado por: Autores

4.3.2.2. Estimación de la duración de las actividades³

La duración total del proyecto es de 17 meses (332 días laborables), el mismo se compone de 4 Fases, dentro de las cuales existen actividades que se ejecutan de forma paralela iniciando el 9 de septiembre de 2016 y finalizando el 12 de enero de 2018, tal como se muestra en la Figura 22.

³ La ruta crítica se anexa en el Apéndice C



Figura 22. Duración del Proyecto por Fases

Elaborado por: Autores

Adicionalmente, en este punto se muestra un resultado probable de la duración de cada una de las actividades para la ejecución del proyecto para lo cual se ha realizado estimación análoga para aquellas actividades relacionadas a la gestión de proyecto y reuniones puesto que se consideró los datos de proyectos similares realizados dentro de la institución; y por tres valores para las actividades de las fases de Desarrollo e Implementación BPM y Transferencia de Conocimiento, tal como lo muestran la Tabla 33 y la Tabla 34 respectivamente.

Tabla 33. Estimación Análoga

Estimación de la Duración de las Actividades		
Nro. de Documento		
Título del Proyecto		
Director/Responsable del proyecto	Persona	
	Departamento	
APROBACIÓN	Persona	
	Firma	

Estimación Análoga					
ID EDT	Actividad Previa	Duración Previa (días)	Actividad Actual	Multiplicador	Duración Estimada (días)
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	1	1
1.1.2.1	Elaborar acta de constitución	0,5	Elaborar acta de constitución	1	0,5
1.1.2.2	Revisar acta de constitución	2	Revisar acta de constitución	1	2

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Estimación Análoga					
ID EDT	Actividad Previa	Duración Previa (días)	Actividad Actual	Multiplicador	Duración Estimada (días)
1.1.2.3	Ajustar acta de constitución	0,5	Ajustar acta de constitución	1	0,5
1.1.2.4	Aprobar acta de constitución	1	Aprobar acta de constitución	1,25	1,25
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	15	Elaborar plan de dirección del proyecto	1,25	18,75
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	17	Revisar el plan de dirección del proyecto	1	17
1.1.3.3	Ajustar el plan de dirección del proyecto	3	Ajustar el plan de dirección del proyecto	1	3
1.1.3.4	Aprobar el plan de dirección del proyecto	2	Aprobar el plan de dirección del proyecto	1	2
1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	2	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	1	2,00
1.1.4.1	Elaborar actas de cierre	7	Elaborar actas de cierre	1	7
1.1.4.2	Revisar actas de cierre	6	Revisar actas de cierre	1	6
1.1.4.3	Ajustar acta de cierre	6	Ajustar acta de cierre	1	6
1.1.4.4	Aprobar actas de cierre	2	Aprobar actas de cierre	1	2
1.2.1	Convocar a reuniones de trabajos	1	Convocar a reuniones de trabajos	1	1
1.2.2	Realizar reuniones de avances de proyecto	1	Realizar reuniones de avances de proyecto	1	1

Elaborado por: Autores

Tabla 34. Estimación a tres valores

Estimación de la Duración de las Actividades		
Nro. de Documento		
Título del Proyecto		
Director/Responsable del proyecto	Persona	
	Departamento	
APROBACIÓN	Persona	
	Firma	

Estimación a tres valores							
ID EDT	Actividad	Duración Optimista	Duración más probable	Duración Pesimista	Unidad de medida	Peso ecuación	Duración Estimada esperado
1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	3	4	5	Días	1	4.00
1.3.1.1.2	Cotizar con posibles proveedores	6	7	8	Días	1	7.00

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Estimación a tres valores							
ID EDT	Actividad	Duración Optimista	Duración más probable	Duración Pesimista	Unidad de medida	Peso ecuación	Duración Estimada esperado
1.3.1.1.3	Mantener reuniones con los proveedores	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.1.1.4	Seleccionar la mejor oferta	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.3.1.1.5	Elevar proceso de contratación en SERCOP	40	45	50	Días	1	45.00
1.3.1.1.6	Adjudicar contrato	0.5	1	1.5	Días	1.25	1.25
1.3.1.2.1	Elaborar informes de avances	3	4	5	Días	1	4.00
1.3.1.2.2	Revisar informes de avances	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.3.1.2.3	Solicitar correcciones de informes de avances	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.3.1.2.4	Ajustar informes de avances	1	2	3	Días	1	2.00
1.3.1.2.5	Aprobar informes de avances	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	3	5	7	Días	1	5.00
1.3.2.1.2	Analizar los Procesos/Subprocesos de Negocio.	4	5	6	Días	1	5.00
1.3.2.1.3	Identificar de las etapas y actividades específicas de los procesos/subprocesos	3	4	5	Días	1.25	5.00
1.3.2.1.4	Reconocer las variables críticas de los procesos	3	5	7	Días	1	5.00
1.3.2.2.1	Generar fichas de los procesos.	4	5	6	Días	1	5.00
1.3.2.2.2	Generar diagramas de flujo de los procesos.	4	5	6	Días	1	5.00
1.3.2.2.3	Establecer indicadores de gestión	4	5	6	Días	1	5.00
1.3.2.3.1	Definir lenguaje de negocio común	3	5	7	Días	1	5.00
1.3.2.3.2	Obtener los productos y entidades específicos para realizar el proceso	3	5	7	Días	1	5.00
1.3.2.3.3	Definir el modelo de las reglas de negocio	3	5	7	Días	1	5.00
1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.2.3.5	Ajustar reglas el modelo propuesto	1	2	3	Días	1	2.00

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Estimación a tres valores							
ID EDT	Actividad	Duración Optimista	Duración más probable	Duración Pesimista	Unidad de medida	Peso ecuación	Duración Estimada esperado
1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.3.2.4.1	Incluir mejoras analizadas en el proceso de crédito	3	5	7	Días	1	5.00
1.3.2.4.2	Revisar el proceso de crédito mejorado	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.2.4.3	Aprobar el proceso de crédito mejorado	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.3.2.4.4	Actualizar el proceso de crédito	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.2.5.1	Definir parámetros generales de la metodología	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.2.5.2	Definir el esquema de desarrollo e implementación BPM	4	5	6	Días	1	5.00
1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta	4	5	6	Días	1	5.00
1.3.2.5.4	Ajustar la metodología propuesta	1	2	3	Días	1	2.00
1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta	0.5	1	1.5	Días	1.75	1.75
1.3.3.1.1	Levantar inventario de aplicaciones e infraestructura de la BPN	5	7	8	Días	1.5	10.25
1.3.3.1.2	Analizar el inventario y su vida útil	4	5	6	Días	1	5.00
1.3.3.1.3	Identificar debilidades de las aplicaciones e infraestructura de BPN	4	5	6	Días	1	5.00
1.3.3.1.4	Presentar propuesta de mejora al esquema tecnológico	6	8	10	Días	1	8.00
1.3.3.1.5	Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.3.1.6	Aprobar propuesta realizada	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.3.3.2.1	Diseñar los procesos BPM	5	7	8	Días	1.5	10.25

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Estimación a tres valores							
ID EDT	Actividad	Duración Optimista	Duración más probable	Duración Pesimista	Unidad de medida	Peso ecuación	Duración Estimada esperado
1.3.3.2.2	Identificar y especificar los servicios funcionales	8	10	12	Días	1	10.00
1.3.3.2.3	Incluir las reglas de negocio establecidas	4	5	6	Días	1	5.00
1.3.3.2.4	Modelar el sistema	10	12	15	Días	1.25	15.21
1.3.3.2.5	Incluir los indicadores establecidos	3	5	7	Días	1	5.00
1.3.3.2.6	Diseñar los formularios del sistema	8	10	12	Días	1.25	12.50
1.3.3.2.7	Diseñar las interfaces con otros sistemas y aplicativos	10	12	14	Días	1.25	15.00
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	4	5	6	Días	1	5.00
1.3.3.2.9	Ajustar sistema diseñado	3	5	7	Días	1	5.00
1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.3.3.1	Definir el objetivo de la aplicación	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.3.3.2	Investigar la posible demanda de la aplicación	4	5	6	Días	1	5.00
1.3.3.3.3	Crear bocetos de la aplicación	6	8	10	Días	1	8.00
1.3.3.3.4	Crear un prototipo de la aplicación	6	8	10	Días	1	8.00
1.3.3.3.5	Realizar pruebas de la aplicación	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.3.3.6	Revisar y mejorar la aplicación	2	4	6	Días	1	4.00
1.3.3.3.7	Poner en producción la aplicación	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.4.1.1	Establecer cronograma de pruebas	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.3.4.1.2	Realizar primera fase de pruebas del sistema	8	10	12	Días	1.25	12.50
1.3.4.1.3	Corregir fallas detectadas en el sistema	10	12	14	Días	1	12.00
1.3.4.1.4	Realizar segunda fase de pruebas del sistema corregido	3	4	5	Días	1.25	5.00
1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema	0.5	1	1.5	Días	1	1.00

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Estimación a tres valores							
ID EDT	Actividad	Duración Optimista	Duración más probable	Duración Pesimista	Unidad de medida	Peso ecuación	Duración Estimada esperado
1.3.4.2.2	Configurar servidores	10	12	14	Días	1.25	15.00
1.3.4.2.3	Realizar la instalación del sistema BPM	10	12	14	Días	1.25	15.00
1.3.4.2.4	Parametrizar el sistema BPM	10	12	14	Días	1.25	15.00
1.3.4.2.5	Puesta en producción del sistema	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.3.4.3.1	Definir equipo de trabajo para la ejecución del plan piloto.	1	2	4	Días	1	2,17
1.3.4.3.2	Establecer cronograma de ejecución del plan.	2	3,5	5	Días	1	3,50
1.3.4.3.3	Realizar puesta en marcha del plan piloto.	9	12	15	Días	1	12,00
1.3.4.3.4	Emitir informe de novedades detectadas.	1,5	2,5	5	Días	1	2,75
1.3.4.3.5	Implementar mejoras detectadas en informes de novedades	6	8	10	Días	1	8,00
1.3.4.3.6	Realizar informe de cumplimiento de mejoras implementadas	1,5	2,5	5	Días	1	2,75
1.3.5.1.1	Generar fichas de los procesos automatizados	6	8	10	Días	1	8.00
1.3.5.1.2	Generar diagramas de flujo de los procesos automatizados	6	8	10	Días	1	8.00
1.3.5.1.3	Redefinir indicadores de gestión para el proceso de crédito automatizado	6	8	10	Días	1	8.00
1.3.5.1.4	Revisar los procesos mapeados	2	4	6	Días	1	4.00
1.3.5.1.5	Ajustar los procesos mapeados	3	4	5	Días	1	4.00
1.3.5.1.6	Aprobar los procesos mapeados	1	2	3	Días	1	2.00
1.3.5.2.1	Definir listado de guías y manuales técnicos a elaborar	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.3.5.2.2	Definir alcance del documento	3	5	7	Días	1	5.00
1.3.5.2.3	Definir portada del documento	1	2	3	Días	1	2.00
1.3.5.2.4	Definir objetivo del proceso a documentar	1	2	3	Días	1	2.00

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Estimación a tres valores							
ID EDT	Actividad	Duración Optimista	Duración más probable	Duración Pesimista	Unidad de medida	Peso ecuación	Duración Estimada esperado
1.3.5.2.5	Establecer descripción de tareas ordenadas y en secuencia	8	10	12	Días	1	10.00
1.3.5.2.6	Definir responsables de cada tarea	8	10	12	Días	1	10.00
1.3.5.2.7	Elaborar diagramas de flujo	8	10	12	Días	1	10.00
1.3.5.2.8	Revisar guías y manuales técnicos elaborados	2	3	4	Días	1	3.00
1.3.5.2.9	Ajustar guías y manuales técnicos elaborados	1	2	3	Días	1	2.00
1.3.5.2.10	Aprobar guías y manuales técnicos elaborados	1	2	3	Días	1	2.00
1.4.1.1	Establecer metas para la capacitación	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.4.1.2	Establecer cronograma de capacitaciones	0.5	1	1.5	Días	1	1.00
1.4.1.3	Coordinar logística para los eventos de capacitación	2	4	6	Días	1.25	5.00
1.4.1.4	Preparar material impreso	3	4	5	Días	1	4.00
1.4.1.5	Realizar sesiones de capacitaciones	10	12	14	Días	1.25	15.00
1.4.1.6	Evaluar al personal capacitado	2	3	4	Días	1	3.00
1.4.1.7	Realizar retroalimentación de los resultados obtenidos	3	5	7	Días	1	5.00
1.4.1.8	Elaborar informe del cumplimiento de capacitaciones	2	3	4	Días	1	3.00
1.4.2.1	Diseñar campañas de concientización	8	10	12	Días	1	10.00
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	1	2	3	Días	1	2.00
1.4.2.3	Lanzar campañas	8	10	12	Días	1	10.00
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	3	5	7	Días	1	5.00
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	2	3	4	Días	1	3.00

Elaborado por: Autores

4.3.2.3. Estimación de los recursos

Dentro de la estimación de los recursos se define los tipos y las cantidades de recursos identificados que necesita cada una de las actividades identificadas en el listado maestro de actividades, tal como lo muestra la Tabla 35.

Tabla 35. Estimación de recursos

Director/Responsable del proyecto	Persona	
	Departamento	
Aprobación	Persona	
	Firma	

RECURSO							
Identificación	Actividad	Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Trabajo	G. Directivo BPN 1	75%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Trabajo	G. Directivo BPN 2	50%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Trabajo	G. Directivo BPN 3	75%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Trabajo	G. Directivo BPN 4	50%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Trabajo	G. Directivo BPN 5	75%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Trabajo	Gerente Proyecto	100%	1	Mínimo cinco años de experiencia dirigiendo proyectos, con certificación PMP® vigente, formación académica de tercer nivel, con habilidades directivas.	Interno
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Trabajo	Patrocinador	25%	1	Disponibilidad para asistir a las reuniones de trabajo propuestas.	Interno
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Trabajo	Personal apoyo 1	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Material	Proyector		1	Marca Epson, modelo EB-4770W.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Trabajo	Consultor Externo 1	75%	1	Personal asignado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), experto en implementación de proyectos de automatización de procesos.	Externo
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	Trabajo	Consultor Externo 2	75%	1	Personal asignado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), experto en implementación de proyectos de automatización de procesos.	Externo
1.1.2.1	Elaborar acta de constitución	Trabajo	Patrocinador	25%	1	Disponibilidad para asistir a las reuniones de trabajo propuestas.	Interno
1.1.2.1	Elaborar acta de constitución	Trabajo	Gerente Proyecto	100%	1	Mínimo cinco años de experiencia dirigiendo proyectos, con certificación PMP® vigente, formación académica de tercer nivel, con habilidades directivas.	Interno
1.1.2.1	Elaborar acta de constitución	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.2.1	Elaborar acta de constitución	Material	Impresora		1	Multifunción, tecnología láser, tinta b/n y a color, con capacidad para imprimir 20/25 ppm.	Interno
1.1.2.1	Elaborar acta de constitución	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.1.2.1	Elaborar acta de constitución	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.2.2	Revisar acta de constitución	Trabajo	Patrocinador	25%	1	Disponibilidad para asistir a las reuniones de trabajo propuestas.	Interno
1.1.2.2	Revisar acta de constitución	Trabajo	Gerente Proyecto	100%	1	Mínimo cinco años de experiencia dirigiendo proyectos, con certificación PMP® vigente, formación académica de tercer nivel, con habilidades directivas.	Interno
1.1.2.2	Revisar acta de constitución	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.2.2	Revisar acta de constitución	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.1.2.2	Revisar acta de constitución	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.2.3	Ajustar acta de constitución	Trabajo	Personal apoyo 4	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.2.3	Ajustar acta de constitución	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.2.3	Ajustar acta de constitución	Material	Impresora		1	Multifunción, tecnología láser, tinta b/n y a color, con capacidad para imprimir 20/25 ppm.	Interno
1.1.2.3	Ajustar acta de constitución	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.1.2.3	Ajustar acta de constitución	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.2.4	Aprobar acta de constitución	Trabajo	Patrocinador	25%	1	Disponibilidad para asistir a las reuniones de trabajo propuestas.	Interno
1.1.2.4	Aprobar acta de constitución	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.1.2.4	Aprobar acta de constitución	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	Trabajo	G. Directivo BPN 3	75%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	Trabajo	G. Directivo BPN 5	75%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	Trabajo	Líder Negocio 3	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	Trabajo	Desarrollo/producción 2	75%	1	Mínimo título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y tecnológicas.	Interno
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	Trabajo	Personal apoyo 4	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	Material	Impresora		1	Multifunción, tecnología láser, tinta b/n y a color, con capacidad para imprimir 20/25 ppm.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	Costo	Sumi. Oficina		\$ 1,50	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	Trabajo	G. Directivo BPN 1	75%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	Trabajo	G. Directivo BPN 2	50%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	Trabajo	G. Directivo BPN 3	75%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	Trabajo	G. Directivo BPN 4	50%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	Trabajo	G. Directivo BPN 5	75%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	Trabajo	Líder Negocio 3	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	Trabajo	Gerente Proyecto	100%	1	Mínimo cinco años de experiencia dirigiendo proyectos, con certificación PMP® vigente, formación académica de tercer nivel, con habilidades directivas.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	Material	Impresora		1	Multifunción, tecnología láser, tinta b/n y a color, con capacidad para imprimir 20/25 ppm.	Interno
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	Costo	Sumi. Oficina		\$ 1,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.3.3	Ajustar el plan de dirección del proyecto	Trabajo	Personal apoyo 3	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.3.3	Ajustar el plan de dirección del proyecto	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.3.3	Ajustar el plan de dirección del proyecto	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.1.3.3	Ajustar el plan de dirección del proyecto	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.3.4	Aprobar el plan de dirección del proyecto	Trabajo	Patrocinador	25%	1	Disponibilidad para asistir a las reuniones de trabajo propuestas.	Interno
1.1.3.4	Aprobar el plan de dirección del proyecto	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					Interno / Externo
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	
1.1.3.4	Aprobar el plan de dirección del proyecto	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	Trabajo	Gerente Proyecto	100%	1	Mínimo cinco años de experiencia dirigiendo proyectos, con certificación PMP® vigente, formación académica de tercer nivel, con habilidades directivas.	Interno
1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	Trabajo	Personal apoyo 1	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	Trabajo	Supervisor 1	100%	1	Título de tercer nivel, con cinco años de experiencia en áreas informáticas, administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	Trabajo	Supervisor 2	100%	1	Título de tercer nivel, con cinco años de experiencia en áreas informáticas, administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	Material	Impresora		1	Multifunción, tecnología láser, tinta b/n y a color, con capacidad para imprimir 20/25 ppm.	Interno
1.1.3.1	Elaborar actas de cierre	Trabajo	Personal apoyo 2	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.1.3.1	Elaborar actas de cierre	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.3.1	Elaborar actas de cierre	Costo	Teléfono		\$ -	Teléfono alámbrico KX-TS500, 2 líneas, memoria de identificador de llamadas, altavoz.	Interno
1.1.3.1	Elaborar actas de cierre	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.1.3.1	Elaborar actas de cierre	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.3.2	Revisar actas de cierre	Trabajo	Gerente Proyecto	100%	1	Mínimo cinco años de experiencia dirigiendo proyectos, con certificación PMP® vigente, formación académica de tercer nivel, con habilidades directivas.	Interno
1.1.3.2	Revisar actas de cierre	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.3.2	Revisar actas de cierre	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.1.3.2	Revisar actas de cierre	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.3.3	Ajustar acta de cierre	Trabajo	Personal apoyo 3	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.1.3.3	Ajustar acta de cierre	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.3.3	Ajustar acta de cierre	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.1.3.3	Ajustar acta de cierre	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.1.3.4	Aprobar actas de cierre	Trabajo	Patrocinador	25%	1	Disponibilidad para asistir a las reuniones de trabajo propuestas.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					Interno / Externo
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	
1.1.3.4	Aprobar actas de cierre	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.1.3.4	Aprobar actas de cierre	Material	Impresora		1	Multifunción, tecnología láser, tinta b/n y a color, con capacidad para imprimir 20/25 ppm.	Interno
1.1.3.4	Aprobar actas de cierre	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.1.3.4	Aprobar actas de cierre	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.2.1	Convocar a reuniones de avances de trabajo	Trabajo	Personal apoyo 3	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.2.1	Convocar a reuniones de avances de trabajo	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.2.1	Convocar a reuniones de avances de trabajo	Costo	Teléfono		\$ -	Teléfono alámbrico KX-TS500, 2 líneas, memoria de identificador de llamadas, altavoz.	Interno
1.2.1	Convocar a reuniones de avances de trabajo	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	Trabajo	G. Directivo BPN 1	75%	1	Título de cuarto nivel, con cinco años de experiencia en cargos directivos de las áreas administrativas, financieras y a fines, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	Trabajo	Usuario crédito 1	75%	1	Mínimo título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y servicio al cliente.	Interno
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	Trabajo	Personal apoyo 3	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	Trabajo	Supervisor 1	100%	1	Título de tercer nivel, con cinco años de experiencia en áreas informáticas, administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	Material	Proyector		1	Marca Epson, modelo EB-4770W.	Interno
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					Interno / Externo
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	
1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	Trabajo	Personal apoyo 2	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.1.1.2	Cotizar con posibles proveedores	Trabajo	Personal apoyo 2	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.1.1.2	Cotizar con posibles proveedores	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.1.1.2	Cotizar con posibles proveedores	Costo	Teléfono		\$ -	Teléfono alámbrico KX-TS500, 2 líneas, memoria de identificador de llamadas, altavoz.	Interno
1.3.1.1.2	Cotizar con posibles proveedores	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.1.1.2	Cotizar con posibles proveedores	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.1.1.3	Mantener reuniones con los proveedores	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.1.1.3	Mantener reuniones con los proveedores	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.1.1.3	Mantener reuniones con los proveedores	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.1.1.3	Mantener reuniones con los proveedores	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.3.1.1.3	Mantener reuniones con los proveedores	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.1.1.4	Seleccionar la mejor oferta	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.1.1.4	Seleccionar la mejor oferta	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.1.1.4	Seleccionar la mejor oferta	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.1.1.4	Seleccionar la mejor oferta	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.1.1.4	Seleccionar la mejor oferta	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.1.1.4	Seleccionar la mejor oferta	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.1.1.5	Elevar proceso de contratación en SERCOP	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.1.1.5	Elevar proceso de contratación en SERCOP	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.1.1.5	Elevar proceso de contratación en SERCOP	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.1.1.6	Adjudicar contrato	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.1.1.6	Adjudicar contrato	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.1.1.6	Adjudicar contrato	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.1.2.1	Elaborar informes de avances	Costo	Consultoría		\$ -	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.1.2.2	Revisar informes de avances	Trabajo	Personal apoyo 1	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.1.2.2	Revisar informes de avances	Trabajo	Gerente Proyecto	100%	1	Mínimo cinco años de experiencia dirigiendo proyectos, con certificación PMP® vigente, formación académica de tercer nivel, con habilidades directivas.	Interno
1.3.1.2.2	Revisar informes de avances	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.1.2.2	Revisar informes de avances	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.1.2.2	Revisar informes de avances	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.1.2.3	Solicitar correcciones de informes de avances	Trabajo	Personal apoyo 2	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
	Solicitar correcciones de informes de avances	Trabajo	Gerente Proyecto	100%	1	Mínimo cinco años de experiencia dirigiendo proyectos, con certificación PMP® vigente, formación académica de tercer nivel, con habilidades directivas.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.1.2.3	Solicitar correcciones de informes de avances	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.1.2.3	Solicitar correcciones de informes de avances	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.1.2.3	Solicitar correcciones de informes de avances	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.1.2.4	Ajustar informes de avances	Costo	Consultoría		\$ -	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.1.2.5	Aprobar informes de avances	Trabajo	Gerente Proyecto	100%	1	Mínimo cinco años de experiencia dirigiendo proyectos, con certificación PMP® vigente, formación académica de tercer nivel, con habilidades directivas.	Interno
1.3.1.2.5	Aprobar informes de avances	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.1.2.5	Aprobar informes de avances	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.1.2.5	Aprobar informes de avances	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	Trabajo	Líder Negocio 2	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	Trabajo	Usuario crédito 1	75%	1	Mínimo título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y servicio al cliente.	Interno
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	Trabajo	Usuario crédito 3	75%	1	Mínimo título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y servicio al cliente.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	Material	Laptop		5	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	Material	Impresora		1	Multifunción, tecnología láser, tinta b/n y a color, con capacidad para imprimir 20/25 ppm.	Interno
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.2.1.2	Analizar los Procesos/Subprocesos de Negocio.	Costo	Consultoría		\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.1.3	Identificar de las etapas y actividades específicas de los procesos/subprocesos	Costo	Consultoría		\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.1.4	Reconocer las variables críticas de los procesos	Costo	Consultoría		\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.2.1	Generar fichas de los procesos.	Costo	Consultoría		\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO						
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo	
1.3.2.2.2	Generar diagramas de flujo de los procesos.	Costo	Consultoría			\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.2.3	Establecer indicadores de gestión	Costo	Consultoría			\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.3.1	Definir lenguaje de negocio común	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1		Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.2.3.1	Definir lenguaje de negocio común	Trabajo	Líder procesos	100%	1		Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.2.3.1	Definir lenguaje de negocio común	Costo	Consultoría			\$ -	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.3.2	Obtener los productos y entidades específicos para realizar el proceso	Costo	Consultoría			\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.3.3	Definir el modelo de las reglas de negocio	Costo	Consultoría			\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1		Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto	Trabajo	Líder procesos	100%	1		Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto	Trabajo	Personal apoyo 3	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.2.3.5	Ajustar reglas el modelo propuesto	Costo	Consultoría		\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto	Trabajo	Gerente Proyecto	100%	1	Mínimo cinco años de experiencia dirigiendo proyectos, con certificación PMP® vigente, formación académica de tercer nivel, con habilidades directivas.	Interno
1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.2.4.1	Incluir mejoras analizadas en el proceso de crédito	Costo	Consultoría		\$ 4.668,50	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.4.2	Revisar el proceso de crédito mejorado	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.2.4.2	Revisar el proceso de crédito mejorado	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.2.4.2	Revisar el proceso de crédito mejorado	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.2.4.2	Revisar el proceso de crédito mejorado	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.2.4.2	Revisar el proceso de crédito mejorado	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.2.4.2	Revisar el proceso de crédito mejorado	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.2.4.3	Aprobar el proceso de crédito mejorado	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.2.4.3	Aprobar el proceso de crédito mejorado	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.2.4.3	Aprobar el proceso de crédito mejorado	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.2.4.3	Aprobar el proceso de crédito mejorado	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.2.4.3	Aprobar el proceso de crédito mejorado	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.2.4.3	Aprobar el proceso de crédito mejorado	Costo	Sumi. Oficina		\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.2.4.4	Actualizar el proceso de crédito	Costo	Consultoría		\$ 4.668,50	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado	Material	Impresora		1	Multifunción, tecnología láser, tinta b/n y a color, con capacidad para imprimir 20/25 ppm.	Interno
1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.2.5.1	Definir parámetros generales de la metodología	Costo	Consultoría		\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO						
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo	
1.3.2.5.2	Definir el esquema de desarrollo e implementación BPM	Costo	Consultoría			\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1		Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta	Trabajo	Líder tecnología	100%	1		Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta	Trabajo	Líder procesos	100%	1		Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta	Trabajo	Personal apoyo 2	100%	1		Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta	Material	Laptop		1		Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta	Material	Of. Equipo proyecto		1		Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta	Costo	Internet			\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta	Costo	Sumi. Oficina			\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.2.5.4	Ajustar la metodología propuesta	Costo	Consultoría			\$ 3.112,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1		Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta	Trabajo	Personal apoyo 2	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.3.1.1	Levantar inventario de aplicaciones e infraestructura de la BPN	Costo	Consultoría		\$ 12.375,50	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.1.2	Analizar el inventario y su vida útil	Costo	Consultoría		\$ 12.375,50	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.1.3	Identificar debilidades de las aplicaciones e infraestructura de BPN	Costo	Consultoría		\$ 12.375,50	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.1.4	Presentar propuesta de mejora al esquema tecnológico	Costo	Consultoría		\$ 12.375,50	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.1.5	Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico	Trabajo	Líder Negocio 2	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.3.1.5	Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.3.1.5	Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.3.1.5	Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico	Material	Proyector		1	Marca Epson, modelo EB-4770W.	Interno
1.3.3.1.5	Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.3.3.1.5	Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.3.1.5	Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.3.1.6	Aprobar propuesta realizada	Trabajo	Líder Negocio 2	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.3.1.6	Aprobar propuesta realizada	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.3.1.6	Aprobar propuesta realizada	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.3.1.6	Aprobar propuesta realizada	Material	Proyector		1	Marca Epson, modelo EB-4770W.	Interno
1.3.3.1.6	Aprobar propuesta realizada	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.3.3.1.6	Aprobar propuesta realizada	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.3.1.6	Aprobar propuesta realizada	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.3.2.1	Diseñar los procesos BPM	Costo	Consultoría		\$ 6.187,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.2.2	Identificar y especificar los servicios funcionales	Costo	Consultoría		\$ 6.187,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.2.3	Incluir las reglas de negocio establecidas	Costo	Consultoría		\$ 6.187,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.2.4	Modelar el sistema	Costo	Consultoría		\$ 6.187,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.2.5	Incluir los indicadores establecidos	Costo	Consultoría		\$ 6.187,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.2.6	Diseñar los formularios del sistema	Costo	Consultoría		\$ 6.187,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.2.7	Diseñar las interfaces con otros sistemas y aplicativos	Costo	Consultoría		\$ 6.187,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	Trabajo	Usuario crédito 1	75%	1	Mínimo título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y servicio al cliente.	Interno
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	Trabajo	Usuario crédito 3	75%	1	Mínimo título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y servicio al cliente.	Interno
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	Material	Proyector		1	Marca Epson, modelo EB-4770W.	Interno
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	Costo	Consultoría		\$ -	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.2.9	Ajustar sistema diseñado	Costo	Consultoría		\$ 6.187,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	Trabajo	Personal apoyo 3	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	Material	Proyector		1	Marca Epson, modelo EB-4770W.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.3.3.1	Definir el objetivo de la aplicación	Costo	Consultoría		\$ 7.071,71	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.3.2	Investigar la posible demanda de la aplicación	Costo	Consultoría		\$ 7.071,71	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.3.3	Crear bocetos de la aplicación	Costo	Consultoría		\$ 7.071,71	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.3.4	Crear un prototipo de la aplicación	Costo	Consultoría		\$ 7.071,71	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.3.5	Realizar pruebas de la aplicación	Costo	Consultoría		\$ 7.071,71	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.3.3.6	Revisar y mejorar la aplicación	Trabajo	Líder tecnología	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.3.3.6	Revisar y mejorar la aplicación	Trabajo	Personal apoyo 3	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.3.3.6	Revisar y mejorar la aplicación	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.3.3.6	Revisar y mejorar la aplicación	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.3.3.6	Revisar y mejorar la aplicación	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.3.3.6	Revisar y mejorar la aplicación	Costo	Consultoría		\$ 7.071,71	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO						
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo	
1.3.3.3.7	Poner en producción la aplicación	Costo	Consultoría			\$ 7.071,71	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.4.1.1	Establecer cronograma de pruebas	Trabajo	Líder tecnología	100%	1		Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno
1.3.4.1.1	Establecer cronograma de pruebas	Trabajo	Personal apoyo 3	100%	1		Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.4.1.1	Establecer cronograma de pruebas	Material	Sala Reuniones		1		Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.3.4.1.1	Establecer cronograma de pruebas	Costo	Internet			\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.4.1.1	Establecer cronograma de pruebas	Costo	Sumi. Oficina			\$ 2,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.4.1.1	Establecer cronograma de pruebas	Costo	Consultoría			\$ -	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.4.1.2	Realizar primera fase de pruebas del sistema	Costo	Consultoría			\$ 9.900,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.4.1.3	Corregir fallas detectadas en el sistema	Costo	Consultoría			\$ 9.900,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.4.1.4	Realizar segunda fase de pruebas del sistema corregido	Costo	Consultoría			\$ 9.900,33	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema	Trabajo	Líder tecnología	100%	1		Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas informáticas.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					Interno / Externo
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	
1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema	Trabajo	Personal apoyo 1	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema	Costo	Consultoría		\$ -	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.4.2.2	Configurar servidores	Costo	Consultoría		\$ 7.425,25	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.4.2.3	Realizar la instalación del sistema BPM	Costo	Consultoría		\$ 7.425,25	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.4.2.4	Parametrizar el sistema BPM	Costo	Consultoría		\$ 7.425,25	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.4.2.5	Puesta en producción del sistema	Costo	Consultoría		\$ 7.425,25	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.4.3.1	Definir equipo de trabajo para la ejecución del plan piloto.	Costo	Consultoría		\$ -		Externo
1.3.4.3.1	Definir equipo de trabajo para la ejecución del plan piloto.	Costo	Líder Negocio 1	100%			Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.4.3.2	Establecer cronograma de ejecución del plan.	Costo	Consultoría		\$ -		Externo
1.3.4.3.3	Realizar puesta en marcha del plan piloto.	Costo	Consultoría		\$ 6.600,22		Externo
1.3.4.3.3	Realizar puesta en marcha del plan piloto.	Costo	Usuario crédito 1	75%			Interno
1.3.4.3.3	Realizar puesta en marcha del plan piloto.	Costo	Usuario crédito 2	75%			Interno
1.3.4.3.3	Realizar puesta en marcha del plan piloto.	Costo	Usuario crédito 3	75%			Interno
1.3.4.3.4	Emitir informe de novedades detectadas.	Costo	Consultoría		\$ -		Externo
1.3.4.3.5	Implementar mejoras detectadas en informes de novedades.	Costo	Consultoría		\$ 6.600,22		Externo
1.3.4.3.6	Realizar informe de cumplimiento de mejoras implementadas.	Costo	Consultoría		\$ 6.600,22		Externo
1.3.5.1.1	Generar fichas de los procesos automatizados	Costo	Consultoría		\$ 868,42	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.5.1.2	Generar diagramas de flujo de los procesos automatizados	Costo	Consultoría		\$ 868,42	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.5.1.3	Redefinir indicadores de gestión para el proceso de crédito automatizado	Costo	Consultoría		\$ 868,42	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					Interno / Externo
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	
1.3.5.1.4	Revisar los procesos mapeados	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.5.1.4	Revisar los procesos mapeados	Trabajo	Personal apoyo 2	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.5.1.4	Revisar los procesos mapeados	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.5.1.4	Revisar los procesos mapeados	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.3.5.1.4	Revisar los procesos mapeados	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.5.1.4	Revisar los procesos mapeados	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.5.1.5	Ajustar los procesos mapeados	Costo	Consultoría		\$ -	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.5.1.6	Aprobar los procesos mapeados	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.5.1.6	Aprobar los procesos mapeados	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.5.1.6	Aprobar los procesos mapeados	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.3.5.1.6	Aprobar los procesos mapeados	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.5.1.6	Aprobar los procesos mapeados	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.5.2.1	Definir listado de guías y manuales técnicos a elaborar	Costo	Consultoría		\$ 372,18	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.5.2.2	Definir alcance del documento	Costo	Consultoría		\$ 372,18	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO						
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo	
1.3.5.2.3	Definir portada del documento	Costo	Consultoría			\$ 372,18	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.5.2.4	Definir objetivo del proceso a documentar	Costo	Consultoría			\$ 372,18	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.5.2.5	Establecer descripción de tareas ordenadas y en secuencia	Costo	Consultoría			\$ 372,18	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.5.2.6	Definir responsables de cada tarea	Costo	Consultoría			\$ 372,18	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.5.2.7	Elaborar diagramas de flujo	Costo	Consultoría			\$ 372,18	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.5.2.8	Revisar guías y manuales técnicos elaborados	Trabajo	Líder procesos	100%		1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.5.2.8	Revisar guías y manuales técnicos elaborados	Trabajo	Personal apoyo 2	100%		1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.5.2.8	Revisar guías y manuales técnicos elaborados	Material	Laptop			1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.5.2.8	Revisar guías y manuales técnicos elaborados	Material	Sala Reuniones			1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.3.5.2.8	Revisar guías y manuales técnicos elaborados	Costo	Internet			\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.3.5.2.8	Revisar guías y manuales técnicos elaborados	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.3.5.2.9	Ajustar guías y manuales técnicos elaborados	Costo	Consultoría		\$ 372,18	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.3.5.2.10	Aprobar guías y manuales técnicos elaborados	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.3.5.2.10	Aprobar guías y manuales técnicos elaborados	Trabajo	Personal apoyo 4	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.3.5.2.10	Aprobar guías y manuales técnicos elaborados	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.3.5.2.10	Aprobar guías y manuales técnicos elaborados	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.3.5.2.10	Aprobar guías y manuales técnicos elaborados	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.3.5.2.10	Aprobar guías y manuales técnicos elaborados	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.4.1.1	Establecer metas para la capacitación	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.4.1.1	Establecer metas para la capacitación	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.4.1.1	Establecer metas para la capacitación	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.4.1.1	Establecer metas para la capacitación	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.4.1.1	Establecer metas para la capacitación	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.4.1.1	Establecer metas para la capacitación	Costo	Consultoría		\$ -	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.4.1.2	Establecer cronograma de capacitaciones	Trabajo	Personal apoyo 4	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.4.1.2	Establecer cronograma de capacitaciones	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno
1.4.1.2	Establecer cronograma de capacitaciones	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.4.1.2	Establecer cronograma de capacitaciones	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.4.1.2	Establecer cronograma de capacitaciones	Costo	Consultoría		\$ -	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.4.1.3	Coordinar logística para los eventos de capacitación	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.4.1.3	Coordinar logística para los eventos de capacitación	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.4.1.3	Coordinar logística para los eventos de capacitación	Material	Sala Reuniones		1	Capacidad mínima para 15 personas.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.4.1.3	Coordinar logística para los eventos de capacitación	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.4.1.3	Coordinar logística para los eventos de capacitación	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.4.1.3	Coordinar logística para los eventos de capacitación	Costo	Consultoría		\$ -	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.4.1.4	Preparar material impreso	Costo	Consultoría		\$ 9.373,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.4.1.5	Realizar sesiones de capacitaciones	Costo	Consultoría		\$ 9.373,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.4.1.6	Evaluar al personal capacitado	Costo	Consultoría		\$ 9.373,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.4.1.7	Realizar retroalimentación de los resultados obtenidos	Costo	Consultoría		\$ 9.373,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.4.1.8	Elaborar informe del cumplimiento de capacitaciones	Costo	Consultoría		\$ 9.373,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.4.2.1	Diseñar campañas de concientización	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.4.2.1	Diseñar campañas de concientización	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.4.2.1	Diseñar campañas de concientización	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.4.2.1	Diseñar campañas de concientización	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.4.2.1	Diseñar campañas de concientización	Costo	Consultoría		\$ 9.373,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	Tipo	Descripción	Disponibilidad	RECURSO		
					Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	Trabajo	Líder Negocio 2	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	Trabajo	Líder Negocio 3	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	Trabajo	Líder Negocio 4	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	Trabajo	Personal apoyo 2	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	Trabajo	Supervisor 1	100%	1	Título de tercer nivel, con cinco años de experiencia en áreas informáticas, administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO						
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo	
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	Costo	Consultoría			\$ 9.373,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.4.2.3	Lanzar campañas	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1		Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.3	Lanzar campañas	Trabajo	Líder Negocio 2	100%	1		Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.3	Lanzar campañas	Trabajo	Líder Negocio 3	100%	1		Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.3	Lanzar campañas	Trabajo	Líder Negocio 4	100%	1		Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.3	Lanzar campañas	Trabajo	Líder procesos	100%	1		Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.4.2.3	Lanzar campañas	Trabajo	Supervisor 1	100%	1		Título de tercer nivel, con cinco años de experiencia en áreas informáticas, administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.3	Lanzar campañas	Material	Laptop		1		Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.4.2.3	Lanzar campañas	Material	Of. Equipo proyecto		1		Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.4.2.3	Lanzar campañas	Costo	Internet			\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.4.2.3	Lanzar campañas	Costo	Sumi. Oficina			\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.4.2.3	Lanzar campañas	Costo	Consultoría			\$ 9.373,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Trabajo	Líder Negocio 1	100%	1		Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas,	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
						financieras y a fines.	
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Trabajo	Líder Negocio 2	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Trabajo	Líder Negocio 3	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Trabajo	Líder Negocio 4	100%	1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Trabajo	Líder procesos	100%	1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Trabajo	Personal apoyo 2	100%	1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Trabajo	Supervisor 1	100%	1	Título de tercer nivel, con cinco años de experiencia en áreas informáticas, administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Material	Laptop		1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Material	Of. Equipo proyecto		1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO						
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo	
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Costo	Sumi. Oficina			\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	Costo	Consultoría			\$ 9.373,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Trabajo	Líder Negocio 1	100%		1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Trabajo	Líder Negocio 2	100%		1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Trabajo	Líder Negocio 3	100%		1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Trabajo	Líder Negocio 4	100%		1	Título de cuarto nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Trabajo	Líder procesos	100%		1	Título de tercer nivel, con tres años de experiencia en áreas administrativas y manejo de procesos.	Interno
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Trabajo	Personal apoyo 2	100%		1	Mínimo cursando tercer año de universidad, con un año de experiencia en áreas administrativas, con dominio del idioma inglés.	Interno
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Trabajo	Supervisor 1	100%		1	Título de tercer nivel, con cinco años de experiencia en áreas informáticas, administrativas, financieras y a fines.	Interno
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Material	Laptop			1	Intel core i5, 14", windows 10, Microsoft Office 2010, Memoria RAM 4 GB.	Interno
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Material	Of. Equipo proyecto			1	Oficina disponible y amoblada para el equipo del proyecto.	Interno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Identificación	Actividad	RECURSO					
		Tipo	Descripción	Disponibilidad	Cantidad	Supuesto considerado	Interno / Externo
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Costo	Internet		\$ -	Banda ancha 500 MB,	Interno
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Costo	Sumi. Oficina		\$ 3,00	No exceder un costo de USD 400,00.	Interno
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	Costo	Consultoría		\$ 9.373,75	Experiencia mínima de cinco años en la implementación de mejoras de procesos.	Externo

Elaborado por: Autores

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

4.3.2.4. Actividades, tiempos estimados y secuencia de actividades

En este punto se detalla las actividades para la ejecución del proyecto, con el respectivo detalle de los tiempos y sus secuencias.

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Duración de línea base	Costo	Modo de tarea	Predecesoras
1	1	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la CFN a través de la metodología BPM.	332 días?	lun 5/9/16	vie 12/1/18	332 días?	\$430.545,09		
2	1.1	Gestión del Proyecto	332 días	lun 5/9/16	vie 12/1/18	332 días	\$21.447,27		
3	1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	1 día	lun 5/9/16	lun 5/9/16	1 día	\$612,36		
4	1.1.2	Acta de constitución	4,5 días	lun 3/10/16	vie 7/10/16	4,5 días	\$367,28		
5	1.1.2.1	Elaborar acta de constitución	1 día	lun 3/10/16	mar 4/10/16	1 día	\$104,32		3CC+20 días
6	1.1.2.2	Revisar acta de constitución	2 días	mar 4/10/16	jue 6/10/16	2 días	\$206,64		5
7	1.1.2.3	Ajustar acta de constitución	0,5 días	jue 6/10/16	jue 6/10/16	0,5 días	\$16,32		6
8	1.1.2.4	Aprobar acta de constitución	1 día	jue 6/10/16	vie 7/10/16	1 día	\$40,00		7
9	1.1.2.5	Acta de constitución aprobada	0 días	vie 7/10/16	vie 7/10/16	0 días	\$0,00		8
10	1.1.3	Plan de Dirección del Proyecto	70 días	vie 7/10/16	mié 25/1/17	70 días	\$19.013,57		
11	1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	30 días	vie 7/10/16	vie 25/11/16	30 días	\$8.474,70		9
12	1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	51 días	vie 7/10/16	mié 28/12/16	51 días	\$9.349,13		11CC
13	1.1.3.3	Ajustar el plan de dirección del proyecto	3 días	mié 28/12/16	lun 2/1/17	3 días	\$228,62		11;12
14	1.1.3.4	Aprobar el plan de dirección del proyecto	8 días	lun 2/1/17	lun 23/1/17	8 días	\$306,00		13
15	1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	2 días	lun 23/1/17	mié 25/1/17	2 días	\$655,12		14
16	1.1.3.6	Plan de dirección del proyecto aprobado	0 días	mié 25/1/17	mié 25/1/17	0 días	\$0,00		15
17	1.1.4	Cierre del Proyecto	9 días	vie 29/12/17	vie 12/1/18	9 días	\$1.454,06		
18	1.1.4.1	Elaborar actas de cierre	7 días	vie 29/12/17	mié 10/1/18	7 días	\$211,38		9;16;55;65;146
19	1.1.4.2	Revisar actas de cierre	6 días	mar 2/1/18	mié 10/1/18	6 días	\$1.001,84		18CC+1 día
20	1.1.4.3	Ajustar acta de cierre	6 días	mar 2/1/18	mié 10/1/18	6 días	\$162,84		19CC
21	1.1.4.4	Aprobar actas de cierre	2 días	mié 10/1/18	vie 12/1/18	2 días	\$78,00		20
22	1.1.4.5	Actas de cierre aprobadas	0 días	vie 12/1/18	vie 12/1/18	0 días	\$0,00		21
23	1.2	Reuniones de avances de trabajo	281,69 días	vie 7/10/16	mar 5/12/17	281,69 días	\$7.775,83		
24	1.2.1	Convocar a reuniones de avances de trabajo	264,44 días	mar 1/11/16	vie 1/12/17	264,44 días	\$213,12		9
39	1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	281,69 días	vie 7/10/16	mar 5/12/17	281,69 días	\$7.530,22		9
55	1.2.3	Actas de reuniones de trabajo firmadas	0 días	mar 5/12/17	mar 5/12/17	0 días	\$0,00		24;39
56	1.3	Desarrollo e Implementación BPM	278,38 días	lun 7/11/16	vie 22/12/17	278,38 días?	\$300.236,38		
57	1.3.1	Gestión para desarrollo del proyecto	270,06 días	lun 7/11/16	lun 11/12/17	270,06 días	\$10.130,17		
58	1.3.1.1	Consultora contratada	58 días	vie 25/11/16	mar 21/2/17	58 días	\$1.659,95		
59	1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	6,67 días	vie 25/11/16	mar 6/12/16	6,67 días	\$969,53		11
60	1.3.1.1.2	Cotizar con posibles proveedores	8 días	vie 25/11/16	jue 8/12/16	8 días	\$81,42		59CC

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Duración de línea base	Costo	Modo de tarea	Predecesoras
61	1.3.1.1.3	Mantener reuniones con los proveedores	3 días	jue 8/12/16	mar 13/12/16	3 días	\$452,00		60;59
62	1.3.1.1.4	Seleccionar la mejor oferta	1 día	mar 13/12/16	mié 14/12/16	1 día	\$152,00		61
63	1.3.1.1.5	Elevar proceso de contratación en SERCOP	45 días	mié 14/12/16	lun 20/2/17	45 días	\$3,00		62
64	1.3.1.1.6	Adjudicar contrato	1 día	lun 20/2/17	mar 21/2/17	1 día	\$2,00		63
65	1.3.1.1.7	Contrato firmado	0 días	mar 21/2/17	mar 21/2/17	0 días	\$0,00		64
66	1.3.1.2	Informes de avances entregados	270,06 días	lun 7/11/16	lun 11/12/17	270,06 días	\$8.470,22		
67	1.3.1.2.1	Elaborar informes de avances	250,13 días	jue 1/12/16	mié 6/12/17	250,13 días	\$0,00		
82	1.3.1.2.2	Revisar informes de avances	266,06 días	lun 7/11/16	mar 5/12/17	266,06 días	\$2.944,20		
98	1.3.1.2.3	Solicitar correcciones de informes de avances	267,06 días	lun 7/11/16	mié 6/12/17	267,06 días	\$2.929,20		
114	1.3.1.2.4	Ajustar informes de avances	269 días	lun 7/11/16	vie 8/12/17	269 días	\$0,00		
130	1.3.1.2.5	Aprobar informes de avances	267,19 días	jue 10/11/16	lun 11/12/17	267,19 días	\$2.529,60		
146	1.3.1.2.6	Informes de avances aprobados	0 días	lun 11/12/17	lun 11/12/17	0 días	\$0,00		82;98;114;67;1
147	1.3.2	Proceso de crédito modelado y optimizado	61,5 días	mar 21/2/17	mié 31/5/17	61,5 días	\$51.194,56		
148	1.3.2.1	Proceso de crédito levantado	12,5 días	mar 21/2/17	mar 14/3/17	12,5 días	\$10.473,11		
149	1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	7,5 días	mar 21/2/17	mar 7/3/17	7,5 días	\$1.136,12		65
150	1.3.2.1.2	Analizar los Procesos/Subprocesos de Negocio.	5 días	mar 7/3/17	mar 14/3/17	5 días	\$3.112,33		149
151	1.3.2.1.3	Identificar de las etapas y actividades específicas de los procesos/subprocesos	5 días	mar 7/3/17	mar 14/3/17	5 días	\$3.112,33		150CC
152	1.3.2.1.4	Reconocer las variables críticas de los procesos	5 días	mar 7/3/17	mar 14/3/17	5 días	\$3.112,33		150CC
153	1.3.2.1.5	Informe de proceso de crédito levantado	0 días	mar 14/3/17	mar 14/3/17	0 días	\$0,00		152;150;151
154	1.3.2.2	Proceso de crédito mapeado	5 días	mié 15/3/17	mié 22/3/17	5 días	\$9.336,99		
155	1.3.2.2.1	Generar fichas de los procesos.	5 días	mié 15/3/17	mié 22/3/17	5 días	\$3.112,33		153
156	1.3.2.2.2	Generar diagramas de flujo de los procesos.	5 días	mié 15/3/17	mié 22/3/17	5 días	\$3.112,33		155CC
157	1.3.2.2.3	Establecer indicadores de gestión	5 días	mié 15/3/17	mié 22/3/17	5 días	\$3.112,33		155CC
158	1.3.2.2.4	Informe de proceso de crédito mapeado	0 días	mié 22/3/17	mié 22/3/17	0 días	\$0,00		155;156;157
159	1.3.2.3	Modelo de reglas de negocio definido	16 días	mié 22/3/17	lun 17/4/17	16 días	\$10.572,46		
160	1.3.2.3.1	Definir lenguaje de negocio común	5 días	mié 22/3/17	mié 29/3/17	5 días	\$500,00		153;158
161	1.3.2.3.2	Obtener los productos y entidades específicos para realizar el proceso	5 días	mié 22/3/17	mié 29/3/17	5 días	\$3.112,33		160CC

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Duración de línea base	Costo	Modo de tarea	Predecesoras
162	1.3.2.3.3	Definir el modelo de las reglas de negocio	5 días	mié 29/3/17	mié 5/4/17	5 días	\$3.112,33		160;161
163	1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto	3 días	jue 6/4/17	mar 11/4/17	3 días	\$465,83		162
164	1.3.2.3.5	Ajustar reglas el modelo propuesto	2 días	mar 11/4/17	jue 13/4/17	2 días	\$3.112,33		163
165	1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto	1 día	jue 13/4/17	lun 17/4/17	1 día	\$269,64		164
166	1.3.2.3.7	Modelo de reglas de negocio aprobadas	0 días	lun 17/4/17	lun 17/4/17	0 días	\$0,00		165
167	1.3.2.4	Proceso de crédito optimizado	15 días	lun 17/4/17	mié 10/5/17	15 días	\$10.325,95		
168	1.3.2.4.1	Incluir mejoras analizadas en el proceso de crédito	5 días	lun 17/4/17	lun 24/4/17	5 días	\$4.668,50		153;158;166
169	1.3.2.4.2	Revisar el proceso de crédito mejorado	3 días	lun 24/4/17	jue 27/4/17	3 días	\$533,95		168
170	1.3.2.4.3	Aprobar el proceso de crédito mejorado	1 día	jue 27/4/17	vie 28/4/17	1 día	\$152,00		169
171	1.3.2.4.4	Actualizar el proceso de crédito	3 días	mar 2/5/17	vie 5/5/17	3 días	\$4.668,50		170
172	1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado	3 días	vie 5/5/17	mié 10/5/17	3 días	\$303,00		171
173	1.3.2.4.6	Informe de proceso de crédito optimizado	0 días	mié 10/5/17	mié 10/5/17	0 días	\$0,00		172
174	1.3.2.5	Metodología BPM desarrollada	13 días	mié 10/5/17	mié 31/5/17	13 días	\$10.486,05		
175	1.3.2.5.1	Definir parámetros generales de la metodología	3 días	mié 10/5/17	lun 15/5/17	3 días	\$3.112,33		153;158;166;17
176	1.3.2.5.2	Definir el esquema de desarrollo e implementación BPM	5 días	mié 10/5/17	mié 17/5/17	5 días	\$3.112,33		175CC
177	1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta	5 días	mié 17/5/17	jue 25/5/17	5 días	\$969,42		175;176
178	1.3.2.5.4	Ajustar la metodología propuesta	2 días	jue 25/5/17	mar 30/5/17	2 días	\$3.112,33		177
179	1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta	1 día	mar 30/5/17	mié 31/5/17	1 día	\$179,64		178
180	1.3.2.5.6	Metodología BPM aprobada	0 días	mié 31/5/17	mié 31/5/17	0 días	\$0,00		179
181	1.3.3	Desarrollo del sistema para BPM	68 días	mié 31/5/17	lun 4/9/17	68 días	\$151.358,70		
182	1.3.3.1	Esquema tecnológico identificado, analizado y mejorado	25 días	mié 31/5/17	mié 5/7/17	25 días	\$50.307,26		
183	1.3.3.1.1	Levantar inventario de aplicaciones e infraestructura de la CFN	8 días	mié 31/5/17	lun 12/6/17	8 días	\$12.375,50		180
184	1.3.3.1.2	Analizar el inventario y su vida útil	5 días	lun 12/6/17	lun 19/6/17	5 días	\$12.375,50		183
185	1.3.3.1.3	Identificar debilidades de las aplicaciones e infraestructura de CFN	5 días	lun 12/6/17	lun 19/6/17	5 días	\$12.375,50		184CC
186	1.3.3.1.4	Presentar propuesta de mejora al esquema tecnológico	8 días	lun 19/6/17	jue 29/6/17	8 días	\$12.375,50		184;185
187	1.3.3.1.5	Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico	3 días	jue 29/6/17	mar 4/7/17	3 días	\$702,26		186

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Duración de línea base	Costo	Modo de tarea	Predecesoras
188	1.3.3.1.6	Aprobar propuesta realizada	1 día	mar 4/7/17	mié 5/7/17	1 día	\$103,00		187
189	1.3.3.1.7	Esquema tecnológico mejorado	0 días	mié 5/7/17	mié 5/7/17	0 días	\$0,00		188
190	1.3.3.2	Sistema BPM desarrollado	43 días	mié 5/7/17	lun 4/9/17	43 días	\$50.841,42		
191	1.3.3.2.1	Diseñar los procesos BPM	10 días	mié 5/7/17	mié 19/7/17	10 días	\$6.187,75		189
192	1.3.3.2.2	Identificar y especificar los servicios funcionales	10 días	mié 5/7/17	mié 19/7/17	10 días	\$6.187,75		191CC
193	1.3.3.2.3	Incluir las reglas de negocio establecidas	5 días	mié 19/7/17	mié 26/7/17	5 días	\$6.187,75		192;191
194	1.3.3.2.4	Modelar el sistema	15 días	mié 26/7/17	mié 16/8/17	15 días	\$6.187,75		193
195	1.3.3.2.5	Incluir los indicadores establecidos	5 días	mié 26/7/17	mié 2/8/17	5 días	\$6.187,75		194CC
196	1.3.3.2.6	Diseñar los formularios del sistema	12 días	mié 26/7/17	vie 11/8/17	12 días	\$6.187,75		194CC
197	1.3.3.2.7	Diseñar las interfaces con otros sistemas y aplicativos	15 días	mié 26/7/17	mié 16/8/17	15 días	\$6.187,75		194CC
198	1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	5 días	mié 16/8/17	mié 23/8/17	5 días	\$956,50		194;195;196;199
199	1.3.3.2.9	Ajustar sistema diseñado	5 días	mié 23/8/17	mié 30/8/17	5 días	\$6.187,75		198
200	1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	3 días	mié 30/8/17	lun 4/9/17	3 días	\$382,92		199
201	1.3.3.2.11	Sistema aprobado	0 días	lun 4/9/17	lun 4/9/17	0 días	\$0,00		200
202	1.3.3.3	Aplicación de consulta para web móvil construida e implementada	26 días	mié 5/7/17	jue 10/8/17	26 días	\$50.210,02		
203	1.3.3.3.1	Definir el objetivo de la aplicación	3 días	mié 5/7/17	lun 10/7/17	3 días	\$7.071,71		189
204	1.3.3.3.2	Investigar la posible demanda de la aplicación	5 días	lun 10/7/17	lun 17/7/17	5 días	\$7.071,71		203
205	1.3.3.3.3	Crear bocetos de la aplicación	8 días	lun 17/7/17	jue 27/7/17	8 días	\$7.071,71		204
206	1.3.3.3.4	Crear un prototipo de la aplicación	8 días	lun 17/7/17	jue 27/7/17	8 días	\$7.071,71		205CC
207	1.3.3.3.5	Realizar pruebas de la aplicación	3 días	jue 27/7/17	mar 1/8/17	3 días	\$7.071,71		205;206
208	1.3.3.3.6	Revisar y mejorar la aplicación	4 días	mar 1/8/17	lun 7/8/17	4 días	\$7.779,76		207
209	1.3.3.3.7	Poner en producción la aplicación	3 días	lun 7/8/17	jue 10/8/17	3 días	\$7.071,71		208
210	1.3.3.3.8	Aplicación web móvil entregada	0 días	jue 10/8/17	jue 10/8/17	0 días	\$0,00		209
211	1.3.4	BPM para proceso de crédito implementado	77 días?	lun 4/9/17	vie 22/12/17	77 días?	\$81.117,42		
212	1.3.4.1	Pruebas de funcionamiento realizadas	18 días	lun 4/9/17	jue 28/9/17	18 días	\$30.017,87		
213	1.3.4.1.1	Establecer cronograma de pruebas	1 día	lun 4/9/17	mar 5/9/17	1 día	\$316,88		189;201;210
214	1.3.4.1.2	Realizar primera fase de pruebas del sistema	12 días	mar 5/9/17	jue 21/9/17	12 días	\$9.900,33		213
215	1.3.4.1.3	Corregir fallas detectadas en el sistema	12 días	mar 5/9/17	jue 21/9/17	12 días	\$9.900,33		214CC
216	1.3.4.1.4	Realizar segunda fase de pruebas del sistema corregido	5 días	jue 21/9/17	jue 28/9/17	5 días	\$9.900,33		214;215
217	1.3.4.1.5	Sistema probado y corregido	0 días	jue 28/9/17	jue 28/9/17	0 días	\$0,00		216

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Duración de línea base	Costo	Modo de tarea	Predecesoras
218	1.3.4.2	Sistema BPM implementado	32 días?	jue 28/9/17	mié 15/11/17	32 días?	\$30.018,89		
219	1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema	1 día	jue 28/9/17	vie 29/9/17	1 día	\$317,89		217
220	1.3.4.2.2	Configurar servidores	15 días	vie 29/9/17	vie 20/10/17	15 días	\$7.425,25		219
221	1.3.4.2.3	Realizar la instalación del sistema BPM	15 días	vie 20/10/17	mar 14/11/17	15 días	\$7.425,25		220
222	1.3.4.2.4	Parametrizar el sistema BPM	15 días	vie 20/10/17	mar 14/11/17	15 días	\$7.425,25		221CC
223	1.3.4.2.5	Puesta en producción del sistema	1 día?	mar 14/11/17	mié 15/11/17	1 día?	\$7.425,25		221;222
224	1.3.4.2.6	Informe de cumplimiento del cronograma de implementación	0 días	mié 15/11/17	mié 15/11/17	0 días	\$0,00		223
225	1.3.4.3	Plan Piloto Realizado	27 días	mié 15/11/17	vie 22/12/17	27 días	\$21.080,66		
226	1.3.4.3.1	Definir equipo de trabajo para la ejecución del plan piloto	2 días	mié 15/11/17	vie 17/11/17	2 días	\$200,00		224
227	1.3.4.3.2	Establecer cronograma de ejecución del plan	3 días	mié 15/11/17	lun 20/11/17	3 días	\$0,00		224CC
228	1.3.4.3.3	Realizar puesta en marcha del plan piloto	12 días	lun 20/11/17	mié 6/12/17	12 días	\$7.680,22		227
229	1.3.4.3.4	Emitir informe de novedades detectadas	2 días	mié 6/12/17	vie 8/12/17	2 días	\$0,00		228
230	1.3.4.3.5	Implementar mejoras detectadas en informes de novedades	8 días	vie 8/12/17	mié 20/12/17	8 días	\$6.600,22		229
231	1.3.4.3.6	Realizar informe de cumplimiento de mejoras implementadas	2 días	mié 20/12/17	vie 22/12/17	2 días	\$6.600,22		230
232	1.3.4.3.7	Informe de cumplimiento del Plan Piloto	0 días	vie 22/12/17	vie 22/12/17	0 días	\$0,00		231
233	1.3.5	Documentación del proceso y proyecto	42 días	jue 10/8/17	lun 9/10/17	42 días	\$6.435,53		
234	1.3.5.1	Procesos en BPM mapeados	19 días	jue 10/8/17	mié 6/9/17	19 días	\$3.041,96		
235	1.3.5.1.1	Generar fichas de los procesos automatizados	8 días	jue 10/8/17	mar 22/8/17	8 días	\$868,42		210
236	1.3.5.1.2	Generar diagramas de flujo de los procesos automatizados	8 días	jue 10/8/17	mar 22/8/17	8 días	\$868,42		235CC
237	1.3.5.1.3	Redefinir indicadores de gestión para el proceso de crédito automatizado	8 días	jue 10/8/17	mar 22/8/17	8 días	\$868,42		235CC
238	1.3.5.1.4	Revisar los procesos mapeados	4 días	mar 22/8/17	lun 28/8/17	4 días	\$333,70		235;236;237
239	1.3.5.1.5	Ajustar los procesos mapeados	5 días	lun 28/8/17	lun 4/9/17	5 días	\$0,00		238
240	1.3.5.1.6	Aprobar los procesos mapeados	2 días	lun 4/9/17	mié 6/9/17	2 días	\$103,00		239
241	1.3.5.1.7	Proceso de crédito mapeado y documentado	0 días	mié 6/9/17	mié 6/9/17	0 días	\$0,00		240

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Duración de línea base	Costo	Modo de tarea	Predecesoras
242	1.3.5.2	Guías de usuarios y manuales técnicos aprobados	23 días	mié 6/9/17	lun 9/10/17	23 días	\$3.393,57		
243	1.3.5.2.1	Definir listado de guías y manuales técnicos a elaborar	1 día	mié 6/9/17	jue 7/9/17	1 día	\$372,18		241
244	1.3.5.2.2	Definir alcance del documento	5 días	jue 7/9/17	jue 14/9/17	5 días	\$372,18		243
245	1.3.5.2.3	Definir portada del documento	2 días	jue 7/9/17	lun 11/9/17	2 días	\$372,18		244CC
246	1.3.5.2.4	Definir objetivo del proceso a documentar	2 días	jue 7/9/17	lun 11/9/17	2 días	\$372,18		244CC
247	1.3.5.2.5	Establecer descripción de tareas ordenadas y en secuencia	10 días	jue 14/9/17	jue 28/9/17	10 días	\$372,18		244;245;246
248	1.3.5.2.6	Definir responsables de cada tarea	10 días	jue 14/9/17	jue 28/9/17	10 días	\$372,18		247CC
249	1.3.5.2.7	Elaborar diagramas de flujo	10 días	jue 14/9/17	jue 28/9/17	10 días	\$372,18		247CC
250	1.3.5.2.8	Revisar guías y manuales técnicos elaborados	3 días	jue 28/9/17	mar 3/10/17	3 días	\$259,85		247;248;249
251	1.3.5.2.9	Ajustar guías y manuales técnicos elaborados	2 días	mar 3/10/17	jue 5/10/17	2 días	\$372,18		250
252	1.3.5.2.10	Aprobar guías y manuales técnicos elaborados	2 días	jue 5/10/17	lun 9/10/17	2 días	\$156,28		251
253	1.3.5.2.11	Guías de usuarios y manuales técnicos elaborados	0 días	lun 9/10/17	lun 9/10/17	0 días	\$0,00		252
254	1.4	Transferencia de conocimiento	31 días	mié 15/11/17	vie 29/12/17	31 días	\$101.085,61		
255	1.4.1	Funcionarios capacitados	31 días	mié 15/11/17	vie 29/12/17	31 días	\$47.529,61		
256	1.4.1.1	Establecer metas para la capacitación	1 día	mié 15/11/17	jue 16/11/17	1 día	\$430,22		224;241;253
257	1.4.1.2	Establecer cronograma de capacitaciones	1 día	mié 15/11/17	jue 16/11/17	1 día	\$29,64		256CC
258	1.4.1.3	Coordinar logística para los eventos de capacitación	4 días	jue 16/11/17	mié 22/11/17	4 días	\$203,00		256;257
259	1.4.1.4	Preparar material impreso	4 días	jue 16/11/17	mié 22/11/17	4 días	\$9.373,35		258CC
260	1.4.1.5	Realizar sesiones de capacitaciones	15 días	mié 22/11/17	mié 13/12/17	15 días	\$9.373,35		258;259
261	1.4.1.6	Evaluar al personal capacitado	3 días	mié 13/12/17	lun 18/12/17	3 días	\$9.373,35		260
262	1.4.1.7	Realizar retroalimentación de los resultados obtenidos	5 días	lun 18/12/17	mar 26/12/17	5 días	\$9.373,35		261
263	1.4.1.8	Elaborar informe del cumplimiento de capacitaciones	3 días	mar 26/12/17	vie 29/12/17	3 días	\$9.373,35		262
264	1.4.1.9	Funcionarios capacitados	0 días	vie 29/12/17	vie 29/12/17	0 días	\$0,00		263
265	1.4.2	Gestión del cambio	28 días	mié 15/11/17	mar 26/12/17	28 días	\$53.556,00		
266	1.4.2.1	Diseñar campañas de concientización	10 días	mié 15/11/17	mié 29/11/17	10 días	\$9.801,40		256CC
267	1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	2 días	mié 15/11/17	vie 17/11/17	2 días	\$9.962,91		266CC
268	1.4.2.3	Lanzar campañas	10 días	mié 29/11/17	mié 13/12/17	10 días	\$12.292,75		266;267
269	1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	5 días	mié 13/12/17	mié 20/12/17	5 días	\$11.092,75		268
270	1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	3 días	mié 20/12/17	mar 26/12/17	3 días	\$1.040,619		269
271	1.4.2.6	Personal concientizado respecto al cambio	0 días	mar 26/12/17	mar 26/12/17	0 días	\$0,00		270

Elaborado por: Autores

4.3.3. Línea base del Cronograma

Dentro de la línea base se muestra el cronograma aprobado el cual solo se podrá modificar a través de los procedimientos de control de cambios mencionados en el Plan de Gestión de Integración, este cronograma será además utilizado como base de comparación con los resultados. Es importante indicar que para la definición de la línea base del cronograma se trabajó en Microsoft Project, mismo que se adjunta (Ver [Apéndice C.](#))

4.4. Subcapítulo D4. Gestión de Costos

4.4.1. Plan de Gestión de Costos

El Plan de Gestión de Costos determina el formato y establece los criterios necesarios para planificar, estructurar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto, por lo que a continuación se detallan los parámetros que deben ser utilizados para la gestión de costos del proyecto. (Project Management Institute, Inc., 2013)

4.4.1.1. Tipos de Estimación del proyecto

Se especifica los tipos de estimación a utilizarse en el proyecto con indicación del modo de formulación y los niveles de precisión de cada tipo tal como lo muestra la Tabla 36.

Tabla 36. Tipos de estimación

Tipo de Estimación	Modo de Formulación	Nivel de Precisión
Estimación paramétrica	Revisión del código sectorial laboral, para la estimación de sueldos y salarios; así como, tarifas establecidas por entidades de control.	+/-15%
Estimación análoga	En el caso de existir proyectos de similares características, se tomarán como referencia la estimación de costos realizada en el mismo, incluyendo el valor actual de la inflación publicada por el Banco Central del Ecuador.	+/-15%
Análisis de Oferta de proveedores	En el caso de obtener una o dos cotizaciones de proveedores, se realizará el análisis de cada uno con el equipo del proyecto, a fin de escoger la más conveniente para el mismo.	+/-10%

Elaborado por: Autores

4.4.1.2. Unidades de Medida

Dentro de este acápite se especifican las unidades de medida a utilizar para estimar y trabajar cada tipo de recurso durante la ejecución del proyecto, como lo muestra la Tabla 37.

Tabla 37. Unidades de Medida

Tipo de Recurso	Unidades de Medida
Trabajo	Costo/Hora
Costo	Dólares
Material	Unidades

Elaborado por: Autores

4.4.1.3. Umbrales de Control

Para monitorear el desempeño del costo se establecerán umbrales de variación los cuales establezcan un valor acordado para la variación permitida antes de que sea necesario realizar una acción, especificar si el umbral de control aplica a todo el proyecto, una fase, un grupo de entregables o un entregable, y la acción a tomar en el caso de que la variación exceda lo permitido como lo muestra la Tabla 38.

Tabla 38. Umbrales de Control

Alcance: Proyecto/Fase/Entregable	Variación Permitida	Acción a tomar si variación excede lo permitido
Proyecto Completo	+/- 10% Costo Planificado	Recabar información acerca de la variación, a fin de tomar acciones correctivas. Realizar el monitoreo necesario del comportamiento de los costos durante la ejecución del proyecto y realizar un informe trimestral en el que se incluya el uso de los requisitos de financiamiento.

Elaborado por: Autores

4.4.1.4. Métodos de medición y fórmulas de pronóstico de valor ganado

En este punto se define el método de medición que se debe usar para calcular el valor ganado de los entregables especificados anteriormente, si el mismo aplica a todo el proyecto, una fase, un grupo de entregables o un entregable, y especificando en detalle el modo de medición que se utiliza indicando el quién, cómo, cuándo, dónde. Además se deben indicar las fórmulas de pronóstico de valor ganado que se utilizan para el proyecto, tal como muestra la Tabla 39.

Tabla 39. Métodos de medición y fórmulas de pronóstico del valor ganado

Métodos de Medición de Valor Ganado		
Alcance: Proyecto/Fase/Entregable	Método de Medición	Modo de Medición
Proyecto Completo	Valor acumulado – Curva S	El responsable de monitorear el presupuesto, realizará reportes semanales del desempeño del cronograma y presupuesto del proyecto.
Fórmulas de Pronóstico del Valor Ganado		

Tipo de Pronóstico	Fórmula	Modo
EAC variaciones típicas	$AC + (BAC - EC)/CPI$	El responsable de monitorear el presupuesto, realizará reportes semanales del desempeño del cronograma y presupuesto del proyecto.

Elaborado por: Autores

4.4.1.5. Niveles de estimación y de control

Dentro de este punto se especifican los niveles de detalle: en que se deben efectuar las estimaciones y el tipo de estimación a usar en el proyecto en que se efectúan los estimados de costos y en el que se debe efectuar el control de los costos en el sistema EVM tal como lo muestra la Tabla 40.

Tabla 40. Niveles de estimación y de control de costos

Tipo de Estimación de costos	Nivel de Estimación de Costos	Nivel de Control de Costos
Paramétrica	Actividades	Actividades
Análoga	Actividades	Actividades
Análisis de ofertas de proveedores	Actividades	Actividades

Elaborado por: Autores

4.4.1.6. Estimar Costos

Estimar los costos consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto, para lo cual a continuación se detalla puntos importantes para realizar este proceso, adicionalmente se empelan los formatos establecidos en la Tabla 41 y Tabla 42:

- El responsable del entregable de trabajo debe realizar la estimación de los costos del proyecto utilizando las siguientes técnicas: Paramétrica, Análoga y Análisis de ofertas de proveedores.
- Además, se debe tomar en cuenta que existen costos fijos como la telefonía y conexión a internet, a los que se les debe aplicar un 0,08% del costo del paquete de trabajo en donde se utilice el recurso; así mismo los suministros de oficina se asigna un valor fijo por cada actividad. Estas estimaciones son calculadas tomando como referencia proyectos similares.
- Todas las estimaciones realizadas deben ser aprobadas por el Patrocinador, de esta manera se tendrá la aprobación de los costos del proyecto.

Tabla 41. Formato para estimación de recursos necesarios

Nombre del recurso	Tipo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Usó	Acumular	Calendario base	Base de estimación	Tipo de Estimación

Elaborado por: Autores

Tabla 42. Formato para estimación de costos y tiempo

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina

Elaborado por: Autores

4.4.1.7. Determinar Presupuesto

En este proceso, se suman los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo, para establecer el presupuesto del proyecto (incluye los presupuestos autorizados, reservas para contingencias y reservas de gestión) con el fin de monitorear y controlar el desempeño del proyecto, para lo cual a continuación se detalla puntos importantes para realizar este proceso:

- El Gerente del Proyecto una vez revisadas y pre aprobadas las estimaciones, debe conjuntamente con su equipo evaluar y determinar los riesgos del proyecto, los mismos que deben tener su reserva de contingencia.
- El Patrocinador establece el 5% del costo total del proyecto para la reserva de gestión.
- El Patrocinador establece el 2% mensual para la reserva de contingencia.
- Una vez determinado el presupuesto se presenta al Patrocinador para su aprobación, de este modo se establece la línea base de costos del proyecto (costo de las fases del proyecto más reserva de contingencia).

4.4.1.8. Controlar los Costos

Este proceso se encarga de supervisar el grado de ejecución del presupuesto del proyecto y controlar los cambios en la línea base del rendimiento del coste. La actualización del presupuesto implica registrar los costos reales en los que se ha incurrido a la fecha. A continuación se detalla puntos importantes para realizar este proceso:

- El responsable de monitorear el presupuesto debe realizar el seguimiento y control de cada una de las variaciones que se han presentado en el presupuesto del proyecto durante su ejecución, informando al gerente del proyecto las causas e impactos de dichas desviaciones, únicamente en el caso de que estas variaciones se encuentren dentro de un rango de +/- 10% será considerada como normal; mientras que, cualquier variación que no se encuentre dentro del rango estipulado, debe ser reportada al Gerente del Proyecto a fin de tomar acciones correctivas, y de ser el caso se genera una lección aprendida.
- Del mismo modo, si la desviación conlleva una actualización a la línea base, esta debe ser aprobada por el Patrocinador y se somete al proceso de control integrado de cambios.

4.4.1.9. Formatos de Gestión de Costos

En este punto se realiza una descripción detallada de los formatos que se utilizan durante el proyecto como se muestra a continuación:

- Plan de gestión de costos.- Documento que describe la forma en la que se planifica, estructura y controla los costos del proyecto; así como, las herramientas y técnicas asociadas, este documento se presentará al patrocinador en Word o PDF.
- Estimación de costos de las actividades.- Este documento detalla los costos a nivel de actividades de cada entregable, de acuerdo al tipo de recurso, el mismo deberá ser presentado al patrocinador en un informe integral donde se detallará los recursos necesarios, el costo por hora o por unidad, la base de la estimación y el tipo de estimación utilizada, este documento deberá ser entregado como parte de un informe integral en formato Word, PDF o tablas en Excel.
- Línea base del costo.- Se debe establecer la línea base del costo, la misma que resulta de la sumatoria de las estimaciones de cada una de las actividades incluyendo la reserva de contingencia, esta línea base deberá ser elaborada por el gerente del proyecto y aprobada por el patrocinador. Además se presentará en un informe integral en formato Word o PDF, donde se incluya los costos, las reservas y se muestre gráficamente el comportamiento de PV y LBC.
- Presentación del Presupuesto.- El presupuesto debe presentarse al Patrocinador como parte del informe integral en formato Word o PDF; en el mismo debe constar cinco vistas

del presupuesto de acuerdo al siguiente detalle: Presupuesto total (Costo del proyecto más sus reservas), por mes, por EDT, por tipo de recurso y por recurso, por EDT y por mes.

4.4.1.10. Sistema de control de tiempo

Se realiza una descripción detallada del sistema de control de tiempos que se utiliza para suministrar datos al sistema de control de valor ganado para lo cual:

- El control del tiempo debe ser realizado a través del monitoreo constante de la línea base del cronograma; es decir con periodicidad mensual, el cual es realizado por el equipo del proyecto, revisado y avalado por el gerente del proyecto.
- Por otra parte se emiten reportes de las desviaciones mensuales encontradas con respecto al cronograma planificado, a fin de generar acciones de mejoras a tiempo.

4.4.1.11. Sistema de control de costos

En este punto se realiza una descripción detallada del sistema de control de costos que se utilizará para suministrar datos al sistema de control de valor ganado para lo cual:

- El equipo del proyecto realiza el control del comportamiento de los costos a través del monitoreo constante de la línea base del costo; es decir con periodicidad mensual se emitirá informes del desempeño del proyecto el cual debe ser presentado en formato Word o PDF, donde se incluya las desviaciones y avances de los costos.
- Además en los informes se incluye el análisis los riesgos y sus impactos en el presupuesto. Estos informes serán avalados por el Gerente del Proyecto.

4.4.1.12. Sistema de control de cambios de costos

En este punto se realiza una descripción detallada del sistema de control de cambios de costos que se utiliza para mantener la integridad de la línea base, formalizar, evaluar, y aprobar cambios para lo cual:

- El Gerente del Proyecto es el responsable de revisar y evaluar la pertinencia de efectuar cambios, si estos cambios no exceden el +/-10% del presupuesto total del proyecto pueden ser aprobados por el, caso contrario estas propuestas son presentadas al patrocinador con su respectivo informe justificativo, con la finalidad de que este sea quien evalúe, apruebe o rechace los cambios.

- Todos los cambios de costos del proyecto deberán ser evaluados de manera integral, es decir considerando los objetivos del proyecto y las afectaciones en la triple restricción.
- Los documentos que son afectados y/o utilizados en el control de cambio de costos son: solicitud de cambios, acta de reuniones, y plan de la dirección del proyecto (con todos sus planes secundarios que sean afectados).

Dentro de este contexto, es importante señalar que la variación permitida del costo total del proyecto es de +/- 10%; caso contrario, esta debe ser puesta en conocimiento ante el Gerente del Proyecto y de ser el caso al Patrocinador, quien deberá tomar la decisión de aprobar o rechazar dicha variación, de ser aprobada, este deberá ser sometida al proceso de control integrado de cambios, a fin de actualizar la línea base del costo.

4.4.2. Línea base de Costos

4.4.2.1. Estimación de Costos

La EDT del proyecto fue estructurada en las siguientes fases: Gestión del Proyecto, Reuniones de avances trabajo, Desarrollo e implementación de BPM y Transferencia de conocimiento.

La estimación de costos se realizó basada en las técnicas establecidas en el Plan de Gestión de Costos, para tal efecto se han clasificado los recursos en material, costo y trabajo. De este modo, se detalla en la Tabla 43 los recursos, sus unidades de medida y la base de estimación usada para cada uno de ellos.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Tabla 43. Estimación de costos de los recursos necesarios

Nombre del recurso	Tipo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Us	Acumular	Calendario base	Base de estimación	Tipo de Estimación
Patrocinador	Trabajo	25%	\$19.00/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Presidente de una institución pública en el mercado laboral, conforme al código sectorial presentado por el MDT.	Paramétrica
G. Directivo BPN 1	Trabajo	75%	\$14.58/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Gerente de División, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
G. Directivo BPN 2	Trabajo	50%	\$14.58/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Gerente de División, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
G. Directivo BPN 3	Trabajo	75%	\$14.58/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Gerente de División, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
G. Directivo BPN 4	Trabajo	50%	\$14.58/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Gerente de División, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
G. Directivo BPN 5	Trabajo	75%	\$14.58/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Gerente de División, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Líder Negocio 1	Trabajo	100%	\$12.50/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Especialista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Líder Negocio 2	Trabajo	100%	\$12.50/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Especialista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Líder Negocio 3	Trabajo	100%	\$12.50/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Especialista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Líder Negocio 4	Trabajo	100%	\$12.50/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Especialista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Especialista Riesgos	Trabajo	100%	\$8.33/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Especialista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Usuario crédito 1	Trabajo	75%	\$5.00/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Analista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Usuario crédito 2	Trabajo	75%	\$5.00/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Sueldo de un Analista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Nombre del recurso	Tipo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Uso	Acumular	Calendario base	Base de estimación	Tipo de Estimación
Usuario crédito 3	Trabajo	75%	\$5.00/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Sueldo de un Analista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Líder tecnología	Trabajo	100%	\$12.50/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Sueldo de un Especialista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Desarrollo/producción 1	Trabajo	100%	\$7.08/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Sueldo de un Especialista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Desarrollo/producción 2	Trabajo	75%	\$7.08/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Sueldo de un Especialista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Líder procesos	Trabajo	100%	\$12.50/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Sueldo de un Especialista, conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Consultor Externo 1	Trabajo	100%	\$0.00/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	El consultor externo es un representante de la CAF, mismo que tiene como misión velar por el buen uso de los recursos financieros, por lo cual no representa costo para el proyecto.	Paramétrica
Consultor Externo 2	Trabajo	100%	\$0.00/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	El consultor externo es un representante de la CAF, mismo que tiene como misión velar por el buen uso de los recursos financieros, por lo cual no representa costo para el proyecto.	Paramétrica
Personal apoyo 1	Trabajo	100%	\$3.33/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Personal apoyo 2	Trabajo	100%	\$3.33/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Personal apoyo 3	Trabajo	100%	\$3.33/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Personal apoyo 4	Trabajo	100%	\$3.33/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Gerente Proyecto	Trabajo	100%	\$20.83/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Supervisor 1	Trabajo	100%	\$8.33/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Supervisor 2	Trabajo	100%	\$8.33/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorratio	Calendario BPN	Conforme al clasificador de puestos de la BPN aprobado por el MDT.	Paramétrica
Laptop	Material		\$0,00		\$0,00	Prorratio		Los equipos informáticos pertenecen a la empresa y ya fueron depreciados contablemente, por lo cual no representa costo para el proyecto.	Análoga
Impresora	Material		\$0,00		\$0,00	Prorratio		Los equipos informáticos pertenecen a la empresa y ya fueron depreciados contablemente, por lo cual no representa costo para el	Análoga

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Nombre del recurso	Tipo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Usó	Acumular	Calendario base	Base de estimación	Tipo de Estimación
								proyecto.	
Teléfono	Costo					Prorrateo		Con base en proyectos similares realizados por la empresa se ha estimado que el costo por telefonía es un costo fijo, el mismo que se lo obtiene calculando el 0,08% del costo total del paquete de trabajo.	Análoga
Proyector	Material		\$0,00		\$0,00	Prorrateo		Los equipos informáticos pertenecen a la empresa y ya fueron depreciados contablemente, por lo cual no representa costo para el proyecto.	Análoga
Sala Reuniones	Material		\$0,00		\$0,00	Prorrateo		La sala de reuniones requerida es propia de la empresa, por lo cual de acuerdo a las políticas internas para el desarrollo del proyecto no se toma en cuenta el costo por el uso de la misma.	Análoga
Of. Equipo proyecto	Material		\$0,00		\$0,00	Prorrateo		La oficina requerida es propia de la empresa, por lo cual de acuerdo a las políticas internas para el desarrollo del proyecto no se toma en cuenta el costo por el uso de la misma.	Análoga
Internet	Costo					Prorrateo		Con base en proyectos similares realizados por la empresa se ha estimado que el costo por la conexión a internet es un costo fijo, el mismo que se lo obtiene calculando el 0,08% del costo total del paquete de trabajo.	Análoga
Sumi. Oficina	Costo					Prorrateo		Con base en proyectos similares realizados por la empresa se ha estimado que el costo por suministros de oficina es un costo fijo.	Análoga
Consultoría	Costo					Fin		El costo se estableció de acuerdo a la cotización de tres proveedores, mediante la carga respectiva del proceso en el SERCOP, en el que se escogió la opción más conveniente.	Análisis de Ofertas de Proveedores
Experto en tiempo	Trabajo	100%	\$20.00/hora	\$0.00/hora	\$0,00	Prorrateo	Calendario BPN	Con base en proyectos similares realizados por la empresa se ha estimado el costo del experto en tiempo.	Análoga

Elaborado por: Autores

Adicionalmente, se han estimado los costos de cada una de las actividades para el desarrollo del proyecto, tal como lo muestra la Tabla 44:

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Tabla 44. Estimación de costos de las actividades

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
1	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	332 días	lun 9/5/16	vie 1/12/18		\$430.545,12	\$0,00	-	-	-
1,1	Gestión del Proyecto	332 días	lun 9/5/16	vie 1/12/18		\$21.447,27	\$0,00	-	-	-
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH	1 día	lun 9/5/16	lun 9/5/16	G. Directivo BPN 1[75%],G. Directivo BPN 2[50%],G. Directivo BPN 3[75%],G. Directivo BPN 4[50%],G. Directivo BPN 5[75%],Gerente Proyecto, Internet, Laptop[1],Patrocinador[25%],Personal apoyo 1,Proyector[1],Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$2.00],Consultor Externo1, Consultor Externo 2	\$612,36	\$0,00	4,90	-	-
1.1.2	Acta de constitución	4.5 días	lun 10/3/16	vie 10/7/16		\$367,28	\$0,00	-	-	9,00
1.1.2.1	Elaborar acta de constitución	1 día	lun 10/3/16	mar 10/4/16	Gerente Proyecto[50%],Impresora[1],Laptop[1],Patrocinador[25%],Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$104,32	\$0,00	-	-	-
1.1.2.2	Revisar acta de constitución	2 días	mar 10/4/16	jue 10/6/16	Gerente Proyecto[50%],Laptop[1],Patrocinador[25%],Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$206,64	\$0,00	-	-	-
1.1.2.3	Ajustar acta de constitución	0.5 días	jue 10/6/16	jue 10/6/16	Impresora[1],Laptop[1],Of. Equipo proyecto[1],Personal apoyo 4,Sumi. Oficina[\$3.00]	\$16,32	\$0,00	-	-	-
1.1.2.4	Aprobar acta de constitución	1 día	jue 10/6/16	vie 10/7/16	Patrocinador[25%],Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$40,00	\$0,00	-	-	-
1.1.2.5	Acta de constitución aprobada	0 días	vie 10/7/16	vie 10/7/16		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.1.3	Plan de Dirección del Proyecto	71 días	vie 10/7/16	jue 1/26/17		\$19.013,57	\$0,00	145,70		9,50
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto	30 días	vie 10/7/16	vie 11/25/16	Impresora[1],Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder tecnología[50%],Líder Negocio 3[50%],Of. Equipo proyecto[1],Sumi. Oficina[\$1.50],G. Directivo BPN 3[50%],G. Directivo BPN 5[50%],Personal apoyo 4,Desarrollo/producción 2[75%]	\$8.474,70	\$0,00	-	-	-

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto	51 días	vie 10/7/16	mié 12/28/16	Laptop[1],Impresora[1],G. Directivo BPN 4[25%],Líder Negocio 3[25%],Of. Equipo proyecto[1],Sumi. Oficina[\$1.00],G. Directivo BPN 1[25%],G. Directivo BPN 2[25%],G. Directivo BPN 3[25%],G. Directivo BPN 5[25%],Gerente Proyecto	\$9,349,13	\$0,00	-	-	-
1.1.3.3	Ajustar el plan de dirección del proyecto	3 días	mié 12/28/16	lun 1/2/17	Laptop[1],Internet[\$145.70],Personal apoyo 3,Sumi. Oficina[\$3.00]	\$228,62	\$0,00	-	-	-
1.1.3.4	Aprobar el plan de dirección del proyecto	8 días	lun 1/2/17	lun 1/23/17	Patrocinador[25%],Laptop[1],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$306,00	\$0,00	-	-	-
1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto	2 días	lun 1/23/17	mié 1/25/17	Gerente Proyecto, Impresora[1],Internet, Laptop[1],Personal apoyo 1,Sumi. Oficina[\$2.00],Supervisor 1,Supervisor 2	\$655,12	\$0,00	-	-	-
1.1.3.6	Plan de dirección del proyecto aprobado	0	mié 1/25/17	jue 1/26/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.1.4	Cierre del Proyecto	9 días	vie 12/29/17	vie 1/12/18		\$1,454,06	\$0,00	11,45	11,45	9,00
1.1.4.1	Elaborar actas de cierre	7 días	vie 12/29/17	mié 1/10/18	Internet[\$11.45],Laptop[1],Personal apoyo 2,Sumi. Oficina[\$2.00],Teléfono[\$11.45]	\$211,38	\$0,00	-	-	-
1.1.4.2	Revisar actas de cierre	6 días	mar 1/2/18	mié 1/10/18	Gerente Proyecto, Internet, Laptop[1],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$1,001,84	\$0,00	-	-	-
1.1.4.3	Ajustar acta de cierre	6 días	mar 1/2/18	mié 1/10/18	Internet, Laptop[1],Personal apoyo 3,Sumi. Oficina[\$3.00]	\$162,84	\$0,00	-	-	-
1.1.4.4	Aprobar actas de cierre	2 días	mié 1/10/18	vie 1/12/18	Impresora[1],Internet, Laptop[1],Patrocinador[25%],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$78,00	\$0,00	-	-	-
1.1.4.5	Actas de cierre aprobadas	0 días	vie 1/12/18	vie 1/12/18		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1,2	Reuniones de avances de trabajo	281.69 días	vie 10/7/16	mar 12/5/17	Internet[\$32.49]	\$7,775,83	\$0,00	32,49	-	-
1.2.1	Convocar a reuniones de avances de trabajo	264.44 días	mar 11/1/16	vie 12/1/17		\$213,12	\$0,00	-	-	-
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo	281.69 días	vie 10/7/16	mar 12/5/17		\$7,530,22	\$0,00	-	-	42,00
1.2.3	Actas de reuniones de	0 días	mar	mar		\$0,00	\$0,00	-	-	-

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
	trabajo firmadas		12/5/17	12/5/17				-	-	
1,3	Desarrollo e Implementación BPM	278.38 días?	lun 11/7/16	vie 12/22/17		\$300.236,40	\$0,00	-	-	-
1.3.1	Gestión para desarrollo del proyecto	270.06 días	lun 11/7/16	lun 12/11/17		\$10.130,17	\$0,00	-	-	-
1.3.1.1	Consultora contratada	58 días	vie 11/25/16	mar 2/21/17		\$1.659,95	\$0,00	13,07	13,07	14,00
1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	6.67 días	vie 11/25/16	mar 12/6/16	Internet, Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder tecnología[50%],Of. Equipo proyecto[1],Sumi. Oficina[\$3.00],Líder Negocio 1[50%],Personal apoyo 2[75%]	\$969,53	\$0,00			-
1.3.1.1.2	Cotizar con posibles proveedores	8 días	vie 11/25/16	jue 12/8/16	Internet[\$13.07],Laptop[1],Personal apoyo 2[25%],Sumi. Oficina[\$2.00],Teléfono[\$13.07]	\$81,42	\$0,00			-
1.3.1.1.3	Mantener reuniones con los proveedores	3 días	jue 12/8/16	mar 12/13/16	Líder procesos[50%],Líder tecnología[50%],Líder Negocio 1[50%],Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$452,00	\$0,00			-
1.3.1.1.4	Seleccionar la mejor oferta	1 día	mar 12/13/16	mié 12/14/16	Internet, Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder tecnología[50%],Líder Negocio 1[50%],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$152,00	\$0,00			-
1.3.1.1.5	Elevar proceso de contratación en SERCOP	45 días	mié 12/14/16	lun 2/20/17	Internet, Laptop[1],Sumi. Oficina[\$3.00]	\$3,00	\$0,00			-
1.3.1.1.6	Adjudicar contrato	1 día	lun 2/20/17	mar 2/21/17	Internet, Laptop[1],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$2,00	\$0,00			-
1.3.1.1.7	Contrato firmado	0 días	mar 2/21/17	mar 2/21/17		\$0,00	\$0,00			-
1.3.1.2	Informes de avances entregados	270.06 días	lun 11/7/16	lun 12/11/17	Internet[\$67.22]	\$8.470,22	\$0,00	67,76	-	105,00
1.3.1.2.1	Elaborar informes de avances	250.13 días	jue 12/1/16	mié 12/6/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.1.2.2	Revisar informes de avances	266.06 días	lun 11/7/16	mar 12/5/17		\$2.944,20	\$0,00	-	-	-
1.3.1.2.3	Solicitar correcciones de informes de avances	267.06 días	lun 11/7/16	mié 12/6/17		\$2.929,20	\$0,00	-	-	-
1.3.1.2.4	Ajustar informes de	269 días	lun	vie		\$0,00	\$0,00			-

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
	avances		11/7/16	12/8/17				-	-	
1.3.1.2.5	Aprobar informes de avances	267.19 días	jue 11/10/16	lun 12/11/17		\$2.529,60	\$0,00	-	-	-
1.3.1.2.6	Informes de avances aprobados	0 días	lun 12/11/17	lun 12/11/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.2	Proceso de crédito modelado y optimizado	61.5 días	mar 2/21/17	mié 5/31/17		\$51.194,56	\$0,00	-	-	-
1.3.2.1	Proceso de crédito levantado	12.5 días	mar 2/21/17	mar 3/14/17		\$10.473,11	\$0,00	83,12	-	3,00
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	7.5 días	mar 2/21/17	mar 3/7/17	Internet[\$83.12],Impresora[1],Laptop[5],Líder procesos[50%],Líder tecnología[50%],Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$3.00],Usuario crédito 1[50%],Usuario crédito 3[50%],Líder Negocio 2[50%]	\$1.136,12	\$0,00	-	-	-
1.3.2.1.2	Analizar los Procesos/Subprocesos de Negocio.	5 días	mar 3/7/17	mar 3/14/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.1.3	Identificar de las etapas y actividades específicas de los procesos/subprocesos	5 días	mar 3/7/17	mar 3/14/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.1.4	Reconocer las variables críticas de los procesos	5 días	mar 3/7/17	mar 3/14/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.1.5	Informe de proceso de crédito levantado	0 días	mar 3/14/17	mar 3/14/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.2.2	Proceso de crédito mapeado	5 días	mié 3/15/17	mié 3/22/17		\$9.336,99	\$0,00	-	-	-
1.3.2.2.1	Generar fichas de los procesos.	5 días	mié 3/15/17	mié 3/22/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.2.2	Generar diagramas de flujo de los procesos.	5 días	mié 3/15/17	mié 3/22/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.2.3	Establecer indicadores de gestión	5 días	mié 3/15/17	mié 3/22/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.2.4	Informe de proceso de	0 días	mié	mié		\$0,00	\$0,00			-

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
	crédito mapeado		3/22/17	3/22/17				-	-	
1.3.2.3	Modelo de reglas de negocio definido	16 días	mié 3/22/17	lun 4/17/17		\$10.572,46	\$0,00	83,91	-	2,00
1.3.2.3.1	Definir lenguaje de negocio común	5 días	mié 3/22/17	mié 3/29/17	Consultoría, Líder procesos[50%],Líder Negocio 1[50%]	\$500,00	\$0,00	-	-	-
1.3.2.3.2	Obtener los productos y entidades específicos para realizar el proceso	5 días	mié 3/22/17	mié 3/29/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.3.3	Definir el modelo de las reglas de negocio	5 días	mié 3/29/17	mié 4/5/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto	3 días	jue 4/6/17	mar 4/11/17	Internet[\$83.91],Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder Negocio 1[50%],Of. Equipo proyecto[1],Personal apoyo 3,Sumi. Oficina[\$2.00]	\$465,83	\$0,00	-	-	-
1.3.2.3.5	Ajustar reglas el modelo propuesto	2 días	mar 4/11/17	jue 4/13/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto	1 día	jue 4/13/17	lun 4/17/17	Internet, Gerente Proyecto, Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder Negocio 1[50%],Of. Equipo proyecto[1],Sumi. Oficina[\$3.00]	\$269,64	\$0,00	-	-	-
1.3.2.3.7	Modelo de reglas de negocio aprobadas	0 días	lun 4/17/17	lun 4/17/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.2.4	Proceso de crédito optimizado	15 días	lun 4/17/17	mié 5/10/17		\$10.325,95	\$0,00	81,95	-	7,00
1.3.2.4.1	Incluir mejoras analizadas en el proceso de crédito	5 días	lun 4/17/17	lun 4/24/17	Consultoría[\$4,668.50]	\$4.668,50	\$0,00	-	-	-
1.3.2.4.2	Revisar el proceso de crédito mejorado	3 días	lun 4/24/17	jue 4/27/17	Internet[\$81.95],Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder tecnología[50%],Líder Negocio 1[50%],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$533,95	\$0,00	-	-	-
1.3.2.4.3	Aprobar el proceso de crédito mejorado	1 día	jue 4/27/17	vie 4/28/17	Internet, Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder tecnología[50%],Líder Negocio 1[50%],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$152,00	\$0,00	-	-	-
1.3.2.4.4	Actualizar el proceso de crédito	3 días	mar 5/2/17	vie 5/5/17	Consultoría[\$4,668.50]	\$4.668,50	\$0,00	-	-	-
1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado	3 días	vie 5/5/17	mié 5/10/17	Internet, Impresora[1],Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder Negocio 1[50%],Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$3.00]	\$303,00	\$0,00	-	-	-
1.3.2.4.6	Informe de proceso de crédito optimizado	0 días	mié 5/10/17	mié 5/10/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.2.5	Metodología BPM	13 días	mié	mié		\$10.486,05	\$0,00			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
	desarrollada		5/10/17	5/31/17				83,22	-	6,00
1.3.2.5.1	Definir parámetros generales de la metodología	3 días	mié 5/10/17	lun 5/15/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.5.2	Definir el esquema de desarrollo e implementación BPM	5 días	mié 5/10/17	mié 5/17/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta	5 días	mié 5/17/17	jue 5/25/17	Internet[\$83.22],Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder tecnología[50%],Líder Negocio 1[50%],Of. Equipo proyecto[1],Personal apoyo 2,Sumi. Oficina[\$3.00]	\$969,42	\$0,00	-	-	-
1.3.2.5.4	Ajustar la metodología propuesta	2 días	jue 5/25/17	mar 5/30/17	Consultoría[\$3,112.33]	\$3.112,33	\$0,00	-	-	-
1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta	1 día	mar 5/30/17	mié 5/31/17	Internet, Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder tecnología[50%],Líder Negocio 1[50%],Of. Equipo proyecto[1],Personal apoyo 2,Sumi. Oficina[\$3.00]	\$179,64	\$0,00	-	-	-
1.3.2.5.6	Metodología BPM aprobada	0 días	mié 5/31/17	mié 5/31/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.3	Desarrollo del sistema para BPM	68 días	mié 5/31/17	lun 9/4/17		\$151.358,70	\$0,00	-	-	-
1.3.3.1	Esquema tecnológico identificado, analizado y mejorado	25 días	mié 5/31/17	mié 7/5/17		\$50.307,26	\$0,00	399,26	-	6,00
1.3.3.1.1	Levantar inventario de aplicaciones e infraestructura de la BPN	8 días	mié 5/31/17	lun 6/12/17	Consultoría[\$12,375.50]	\$12.375,50	\$0,00	-	-	-
1.3.3.1.2	Analizar el inventario y su vida útil	5 días	lun 6/12/17	lun 6/19/17	Consultoría[\$12,375.50]	\$12.375,50	\$0,00	-	-	-
1.3.3.1.3	Identificar debilidades de las aplicaciones e infraestructura de BPN	5 días	lun 6/12/17	lun 6/19/17	Consultoría[\$12,375.50]	\$12.375,50	\$0,00	-	-	-
1.3.3.1.4	Presentar propuesta de mejora al esquema tecnológico	8 días	lun 6/19/17	jue 6/29/17	Consultoría[\$12,375.50]	\$12.375,50	\$0,00	-	-	-
1.3.3.1.5	Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico	3 días	jue 6/29/17	mar 7/4/17	Internet[\$399.26],Laptop[1],Líder tecnología[50%],Líder Negocio 2[50%],Of. Equipo proyecto[1],Proyector[1],Sumi. Oficina[\$3.00]	\$702,26	\$0,00	-	-	-

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
1.3.3.1.6	Aprobar propuesta realizada	1 día	mar 7/4/17	mié 7/5/17	Internet, Laptop[1],Líder tecnología[50%],Líder Negocio 2[50%],Of. Equipo proyecto[1],Proyector[1],Sumi. Oficina[\$3.00]	\$103,00	\$0,00	-	-	-
1.3.3.1.7	Esquema tecnológico mejorado	0 días	mié 7/5/17	mié 7/5/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.3.2	Sistema BPM desarrollado	43 días	mié 7/5/17	lun 9/4/17		\$50.841,42	\$0,00	403,50	-	6,00
1.3.3.2.1	Diseñar los procesos BPM	10 días	mié 7/5/17	mié 7/19/17	Consultoría[\$6,187.75]	\$6.187,75	\$0,00	-	-	-
1.3.3.2.2	Identificar y especificar los servicios funcionales	10 días	mié 7/5/17	mié 7/19/17	Consultoría[\$6,187.75]	\$6.187,75	\$0,00	-	-	-
1.3.3.2.3	Incluir las reglas de negocio establecidas	5 días	mié 7/19/17	mié 7/26/17	Consultoría[\$6,187.75]	\$6.187,75	\$0,00	-	-	-
1.3.3.2.4	Modelar el sistema	15 días	mié 7/26/17	mié 8/16/17	Consultoría[\$6,187.75]	\$6.187,75	\$0,00	-	-	-
1.3.3.2.5	Incluir los indicadores establecidos	5 días	mié 7/26/17	mié 8/2/17	Consultoría[\$6,187.75]	\$6.187,75	\$0,00	-	-	-
1.3.3.2.6	Diseñar los formularios del sistema	12 días	mié 7/26/17	vie 8/11/17	Consultoría[\$6,187.75]	\$6.187,75	\$0,00	-	-	-
1.3.3.2.7	Diseñar las interfaces con otros sistemas y aplicativos	15 días	mié 7/26/17	mié 8/16/17	Consultoría[\$6,187.75]	\$6.187,75	\$0,00	-	-	-
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	5 días	mié 8/16/17	mié 8/23/17	Internet[\$403.50],Laptop[1],Consultoría, Líder Negocio 1[50%],Of. Equipo proyecto[1],Usuario crédito 1[75%],Proyector[1],Sumi. Oficina[\$3.00],Usuario crédito 3[75%]	\$956,50	\$0,00	-	-	-
1.3.3.2.9	Ajustar sistema diseñado	5 días	mié 8/23/17	mié 8/30/17	Consultoría[\$6,187.75]	\$6.187,75	\$0,00	-	-	-
1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	3 días	mié 8/30/17	lun 9/4/17	Internet, Laptop[1],Líder tecnología[50%],Líder Negocio 1[50%],Of. Equipo proyecto[1],Personal apoyo 3,Proyector[1],Sumi. Oficina[\$3.00]	\$382,92	\$0,00	-	-	-
1.3.3.2.11	Sistema aprobado	0 días	lun 9/4/17	lun 9/4/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.3.3	Aplicación de consulta para web móvil construida e implementada	26 días	mié 7/5/17	jue 8/10/17		\$50.210,02	\$0,00	398,49	-	3,00
1.3.3.3.1	Definir el objetivo de la aplicación	3 días	mié 7/5/17	lun 7/10/17	Consultoría[\$7,071.71]	\$7.071,71	\$0,00	-	-	-
1.3.3.3.2	Investigar la posible	5 días	lun	lun	Consultoría[\$7,071.71]	\$7.071,71	\$0,00	-	-	-

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
	demanda de la aplicación		7/10/17	7/17/17				-	-	
1.3.3.3.3	Crear bocetos de la aplicación	8 días	lun 7/17/17	jue 7/27/17	Consultoría[\$7,071.71]	\$7.071,71	\$0,00	-	-	-
1.3.3.3.4	Crear un prototipo de la aplicación	8 días	lun 7/17/17	jue 7/27/17	Consultoría[\$7,071.71]	\$7.071,71	\$0,00	-	-	-
1.3.3.3.5	Realizar pruebas de la aplicación	3 días	jue 7/27/17	mar 8/1/17	Consultoría[\$7,071.71]	\$7.071,71	\$0,00	-	-	-
1.3.3.3.6	Revisar y mejorar la aplicación	4 días	mar 8/1/17	lun 8/7/17	Consultoría[\$7,071.71],Internet[\$398.49],Laptop[1],Líder tecnología[50%],Personal apoyo 3,Sumi. Oficina[\$3.00]	\$7.779,76	\$0,00	-	-	-
1.3.3.3.7	Poner en producción la aplicación	3 días	lun 8/7/17	jue 8/10/17	Consultoría[\$7,071.71]	\$7.071,71	\$0,00	-	-	-
1.3.3.3.8	Aplicación web móvil entregada	0 días	jue 8/10/17	jue 8/10/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.4	BPM para proceso de crédito implementado	77 días?	lun 9/4/17	vie 12/22/17		\$81.117,42	\$0,00	-	-	-
1.3.4.1	Pruebas de funcionamiento realizadas	18 días	lun 9/4/17	jue 9/28/17		\$30.017,87	\$0,00	238,24	-	2,00
1.3.4.1.1	Establecer cronograma de pruebas	1 día	lun 9/4/17	mar 9/5/17	Consultoría, Internet[\$238.24],Líder tecnología[50%],Personal apoyo 3,Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$2.00]	\$316,88	\$0,00	-	-	-
1.3.4.1.2	Realizar primera fase de pruebas del sistema	12 días	mar 9/5/17	jue 9/21/17	Consultoría[\$9,900.33]	\$9.900,33	\$0,00	-	-	-
1.3.4.1.3	Corregir fallas detectadas en el sistema	12 días	mar 9/5/17	jue 9/21/17	Consultoría[\$9,900.33]	\$9.900,33	\$0,00	-	-	-
1.3.4.1.4	Realizar segunda fase de pruebas del sistema corregido	5 días	jue 9/21/17	jue 9/28/17	Consultoría[\$9,900.33]	\$9.900,33	\$0,00	-	-	-
1.3.4.1.5	Sistema probado y corregido	0 días	jue 9/28/17	jue 9/28/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.4.2	Sistema BPM implementado	32 días?	jue 9/28/17	mié 11/15/17		\$30.018,89	\$0,00	238,25	-	3,00

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema	1 día	jue 9/28/17	vie 9/29/17	Consultoría, Internet[\$238.25],Líder tecnología[50%],Personal apoyo 1,Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$3.00],Laptop[1]	\$317,89	\$0,00	-	-	-
1.3.4.2.2	Configurar servidores	15 días	vie 9/29/17	vie 10/20/17	Consultoría[\$7,425.25]	\$7.425,25	\$0,00	-	-	-
1.3.4.2.3	Realizar la instalación del sistema BPM	15 días	vie 10/20/17	mar 11/14/17	Consultoría[\$7,425.25]	\$7.425,25	\$0,00	-	-	-
1.3.4.2.4	Parametrizar el sistema BPM	15 días	vie 10/20/17	mar 11/14/17	Consultoría[\$7,425.25]	\$7.425,25	\$0,00	-	-	-
1.3.4.2.5	Puesta en producción del sistema	1 día?	mar 11/14/17	mié 11/15/17	Consultoría[\$7,425.25]	\$7.425,25	\$0,00	-	-	-
1.3.4.2.6	Informe de cumplimiento del cronograma de implementación	0 días	mié 11/15/17	mié 11/15/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.4.3	Plan Piloto Realizado	27 días	mié 11/15/17	vie 12/22/17		\$21.080,66	\$0,00	-	-	-
1.3.4.3.1	Definir equipo de trabajo para la ejecución del plan piloto	2 días	mié 11/15/17	vie 11/17/17	Consultoría, Líder Negocio 1	\$200,00	\$0,00	-	-	-
1.3.4.3.2	Establecer cronograma de ejecución del plan	3 días	mié 11/15/17	lun 11/20/17	Consultoría	\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.4.3.3	Realizar puesta en marcha del plan piloto	12 días	lun 11/20/17	mié 12/6/17	Consultoría[\$6,600.22],Usuario crédito 1[75%],Usuario crédito 2[75%],Usuario crédito 3[75%]	\$7.680,22	\$0,00	-	-	-
1.3.4.3.4	Emitir informe de novedades detectadas	2 días	mié 12/6/17	vie 12/8/17	Consultoría	\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.4.3.5	Implementar mejoras detectadas en informes de novedades	8 días	vie 12/8/17	mié 12/20/17	Consultoría[\$6,600.22]	\$6.600,22	\$0,00	-	-	-
1.3.4.3.6	Realizar informe de cumplimiento de mejoras implementadas	2 días	mié 12/20/17	vie 12/22/17	Consultoría[\$6,600.22]	\$6.600,22	\$0,00	-	-	-
1.3.4.3.7	Informe de cumplimiento	0 días	vie	vie		\$0,00	\$0,00	-	-	-

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
	del Plan Piloto		12/22/17	12/22/17				-	-	
1.3.5	Documentación del proceso y proyecto	42 días	jue 8/10/17	lun 10/9/17		\$6.435,53	\$0,00	-	-	-
1.3.5.1	Procesos en BPM mapeados	19 días	jue 8/10/17	mié 9/6/17		\$3.041,96	\$0,00	24,14	-	6,00
1.3.5.1.1	Generar fichas de los procesos automatizados	8 días	jue 8/10/17	mar 8/22/17	Consultoría[\$868.42]	\$868,42	\$0,00	-	-	-
1.3.5.1.2	Generar diagramas de flujo de los procesos automatizados	8 días	jue 8/10/17	mar 8/22/17	Consultoría[\$868.42]	\$868,42	\$0,00	-	-	-
1.3.5.1.3	Redefinir indicadores de gestión para el proceso de crédito automatizado	8 días	jue 8/10/17	mar 8/22/17	Consultoría[\$868.42]	\$868,42	\$0,00	-	-	-
1.3.5.1.4	Revisar los procesos mapeados	4 días	mar 8/22/17	lun 8/28/17	Laptop[1],Internet[\$24.14],Líder procesos[50%],Personal apoyo 2,Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$3.00]	\$333,70	\$0,00	-	-	-
1.3.5.1.5	Ajustar los procesos mapeados	5 días	lun 8/28/17	lun 9/4/17	Consultoría	\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.5.1.6	Aprobar los procesos mapeados	2 días	lun 9/4/17	mié 9/6/17	Laptop[1],Internet, Líder procesos[50%],Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$3.00]	\$103,00	\$0,00	-	-	-
1.3.5.1.7	Proceso de crédito mapeado y documentado	0 días	mié 9/6/17	mié 9/6/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.3.5.2	Guías de usuarios y manuales técnicos aprobados	23 días	mié 9/6/17	lun 10/9/17		\$3.393,57	\$0,00	26,93	-	6,00
1.3.5.2.1	Definir listado de guías y manuales técnicos a elaborar	1 día	mié 9/6/17	jue 9/7/17	Consultoría[\$372.18]	\$372,18	\$0,00	-	-	-
1.3.5.2.2	Definir alcance del documento	5 días	jue 9/7/17	jue 9/14/17	Consultoría[\$372.18]	\$372,18	\$0,00	-	-	-
1.3.5.2.3	Definir portada del documento	2 días	jue 9/7/17	lun 9/11/17	Consultoría[\$372.18]	\$372,18	\$0,00	-	-	-
1.3.5.2.4	Definir objetivo del proceso a documentar	2 días	jue 9/7/17	lun 9/11/17	Consultoría[\$372.18]	\$372,18	\$0,00	-	-	-

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
1.3.5.2.5	Establecer descripción de tareas ordenadas y en secuencia	10 días	jue 9/14/17	jue 9/28/17	Consultoría[\$372.18]	\$372,18	\$0,00	-	-	-
1.3.5.2.6	Definir responsables de cada tarea	10 días	jue 9/14/17	jue 9/28/17	Consultoría[\$372.18]	\$372,18	\$0,00	-	-	-
1.3.5.2.7	Elaborar diagramas de flujo	10 días	jue 9/14/17	jue 9/28/17	Consultoría[\$372.18]	\$372,18	\$0,00	-	-	-
1.3.5.2.8	Revisar guías y manuales técnicos elaborados	3 días	jue 9/28/17	mar 10/3/17	Laptop[1],Internet[\$26.93],Líder procesos[50%],Personal apoyo 2,Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$3.00]	\$259,85	\$0,00	-	-	-
1.3.5.2.9	Ajustar guías y manuales técnicos elaborados	2 días	mar 10/3/17	jue 10/5/17	Consultoría[\$372.18]	\$372,18	\$0,00	-	-	-
1.3.5.2.10	Aprobar guías y manuales técnicos elaborados	2 días	jue 10/5/17	lun 10/9/17	Laptop[1],Internet, Líder procesos[50%],Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$3.00],Personal apoyo 4	\$156,28	\$0,00	-	-	-
1.3.5.2.11	Guías de usuarios y manuales técnicos elaborados	0 días	lun 10/9/17	lun 10/9/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1,4	Transferencia de conocimiento	31 días	mié 11/15/17	vie 12/29/17		\$101.085,61	\$0,00	-	-	-
1.4.1	Funcionarios capacitados	31 días	mié 11/15/17	vie 12/29/17		\$47.529,61	\$0,00	377,22	-	9,00
1.4.1.1	Establecer metas para la capacitación	1 día	mié 11/15/17	jue 11/16/17	Consultoría, Internet[\$377.22],Laptop[1],Líder procesos[50%],Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$3.00]	\$430,22	\$0,00	-	-	-
1.4.1.2	Establecer cronograma de capacitaciones	1 día	mié 11/15/17	jue 11/16/17	Consultoría, Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$3.00],Internet, Personal apoyo 4	\$29,64	\$0,00	-	-	-
1.4.1.3	Coordinar logística para los eventos de capacitación	4 días	jue 11/16/17	mié 11/22/17	Consultoría, Laptop[1],Líder procesos[50%],Sala Reuniones[1],Sumi. Oficina[\$3.00],Internet	\$203,00	\$0,00	-	-	-
1.4.1.4	Preparar material impreso	4 días	jue 11/16/17	mié 11/22/17	Consultoría[\$9,373.35]	\$9.373,35	\$0,00	-	-	-
1.4.1.5	Realizar sesiones de capacitaciones	15 días	mié 11/22/17	mié 12/13/17	Consultoría[\$9,373.35]	\$9.373,35	\$0,00	-	-	-
1.4.1.6	Evaluar al personal capacitado	3 días	mié 12/13/17	lun 12/18/17	Consultoría[\$9,373.35]	\$9.373,35	\$0,00	-	-	-

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
				7						
1.4.1.7	Realizar retroalimentación de los resultados obtenidos	5 días	lun 12/18/17	mar 12/26/17	Consultoría[\$9,373.35]	\$9.373,35	\$0,00	-	-	-
1.4.1.8	Elaborar informe del cumplimiento de capacitaciones	3 días	mar 12/26/17	vie 12/29/17	Consultoría[\$9,373.35]	\$9.373,35	\$0,00	-	-	-
1.4.1.9	Funcionarios capacitados	0 días	vie 12/29/17	vie 12/29/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-
1.4.2	Gestión del cambio	28 días	mié 11/15/17	mar 12/26/17		\$53.556,00	\$0,00	425,05	-	15,00
1.4.2.1	Diseñar campañas de concientización	10 días	mié 11/15/17	mié 11/29/17	Internet[\$425.05],Laptop[1],Of. Equipo proyecto[1],Sumi. Oficina[\$3.00],Consultoría[\$9,373.35]	\$9.801,40	\$0,00	-	-	-
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	2 días	mié 11/15/17	vie 11/17/17	Internet, Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder Negocio 2[50%],Líder Negocio 3[50%],Líder Negocio 4[50%],Of. Equipo proyecto[1],Personal apoyo 2,Sumi. Oficina[\$3.00],Supervisor 1,Consultoría[\$9,373.35]	\$9.962,91	\$0,00	-	-	-
1.4.2.3	Lanzar campañas	10 días	mié 11/29/17	mié 12/13/17	Internet, Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder Negocio 1[50%],Líder Negocio 2[50%],Líder Negocio 3[50%],Líder Negocio 4[50%],Of. Equipo proyecto[1],Sumi. Oficina[\$3.00],Supervisor 1,Consultoría[\$9,373.35]	\$12.292,75	\$0,00	-	-	-
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	5 días	mié 12/13/17	mié 12/20/17	Internet, Laptop[1],Líder procesos[50%],Líder Negocio 1[50%],Líder Negocio 2[50%],Líder Negocio 3[50%],Líder Negocio 4[50%],Of. Equipo proyecto[1],Personal apoyo 2,Sumi. Oficina[\$3.00],Supervisor 1,Consultoría[\$9,373.35]	\$11.092,75	\$0,00	-	-	-

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

COD. EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo	Costo fijo	Conexión a Internet	Teléfono Fijo	Suministros de Oficina
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	3 días	mié 12/20/17	mar 12/26/17	Internet, Laptop[1], Líder procesos[50%], Líder Negocio 1[50%], Líder Negocio 2[50%], Líder Negocio 3[50%], Líder Negocio 4[50%], Of. Equipo proyecto[1], Personal apoyo 2, Sumi. Oficina[\$3.00], Supervisor 1, Consultoría[\$9,373.35]	\$10,406,19	\$0,00	-	-	-
1.4.2.6	Personal concientizado respecto al cambio	0 días	mar 12/26/17	mar 12/26/17		\$0,00	\$0,00	-	-	-

Elaborado por: Autores

4.4.2.2. Línea base de Costos

En conformidad con el rango de reserva de gestión aprobado por el patrocinador, se estableció un margen del 5% del costo total del proyecto, el mismo que ha sido prorrateado de manera mensual. Por lo cual, en la Tabla 45 se muestra el costo del proyecto y las reservas estimadas para el mismo.

Tabla 45. Presupuesto del Proyecto

Año	Mes	Costo Proyecto	Costo Acumulado	Reservas de Contingencia	Reservas de Gestión	Total Proyecto
2016	Sept	\$ 612,36	\$ 612,36	\$ 12,25	\$ 1.266,31	\$ 1.890,92
	Oct	\$ 9.986,50	\$ 10.598,86	\$ 211,98	\$ 1.266,31	\$ 11.464,78
	Nov	\$ 7.980,53	\$ 18.579,39	\$ 371,59	\$ 1.266,31	\$ 9.618,43
	Dic	\$ 4.756,05	\$ 23.335,44	\$ 466,71	\$ 1.266,31	\$ 6.489,07
2017	Ene	\$ 2.031,95	\$ 25.367,39	\$ 507,35	\$ 1.266,31	\$ 3.805,60
	Feb	\$ 2.041,89	\$ 27.409,28	\$ 548,19	\$ 1.266,31	\$ 3.856,39
	Mar	\$ 23.499,51	\$ 50.908,79	\$ 1.018,18	\$ 1.266,31	\$ 25.783,99
	Abr	\$ 13.077,87	\$ 63.986,66	\$ 1.279,73	\$ 1.266,31	\$ 15.623,91
	May	\$ 18.637,44	\$ 82.624,10	\$ 1.652,48	\$ 1.266,31	\$ 21.556,23
	Jun	\$ 50.695,15	\$ 133.319,25	\$ 2.666,39	\$ 1.266,31	\$ 54.627,85
	Jul	\$ 48.058,10	\$ 181.377,35	\$ 3.627,55	\$ 1.266,31	\$ 52.951,95
	Ago	\$ 57.771,28	\$ 239.148,63	\$ 4.782,97	\$ 1.266,31	\$ 63.820,56
	Sept	\$ 34.180,47	\$ 273.329,10	\$ 5.466,58	\$ 1.266,31	\$ 40.913,36
	Oct	\$ 9.935,29	\$ 283.264,39	\$ 5.665,29	\$ 1.266,31	\$ 16.866,89
	Nov	\$ 54.415,38	\$ 337.679,76	\$ 6.753,60	\$ 1.266,31	\$ 62.435,28
	Dic	\$ 91.432,02	\$ 429.111,78	\$ 8.582,24	\$ 1.266,31	\$ 101.280,57
2018	Ene	\$ 1.433,34	\$ 430.545,12	\$ 8.610,90	\$ 1.266,31	\$ 11.310,55
Costo Total		\$ 430.545,12	\$ 430.545,12	\$ 52.223,95	\$ 21.527,26	\$ 504.296,33
Costo Total + Reservas		\$ 504.296,33				

Elaborado por: Autores

A partir de este cálculo se ha establecido la línea base del costo (LBC) del proyecto, que comprende los costos de todas las fases más la reserva de contingencia tal como lo muestra la Tabla 46:

Tabla 46. Línea Base de Costos

Año	Mes	Costo Proyecto	Reservas de Contingencia	Línea Base de Costos
2016	Sept	\$ 612,36	\$ 12,25	\$ 624,61
	Oct	\$ 9.986,50	\$ 211,98	\$ 10.198,47
	Nov	\$ 7.980,53	\$ 371,59	\$ 8.352,12
	Dic	\$ 4.756,05	\$ 466,71	\$ 5.222,76
2017	Ene	\$ 2.031,95	\$ 507,35	\$ 2.539,29
	Feb	\$ 2.041,89	\$ 548,19	\$ 2.590,08
	Mar	\$ 23.499,51	\$ 1.018,18	\$ 24.517,68

Año	Mes	Costo Proyecto	Reservas de Contingencia	Línea Base de Costos
	Abr	\$ 13.077,87	\$ 1.279,73	\$ 14.357,60
	May	\$ 18.637,44	\$ 1.652,48	\$ 20.289,92
	Jun	\$ 50.695,15	\$ 2.666,39	\$ 53.361,54
	Jul	\$ 48.058,10	\$ 3.627,55	\$ 51.685,64
	Ago	\$ 57.771,28	\$ 4.782,97	\$ 62.554,25
	Sept	\$ 34.180,47	\$ 5.466,58	\$ 39.647,05
	Oct	\$ 9.935,29	\$ 5.665,29	\$ 15.600,58
	Nov	\$ 54.415,38	\$ 6.753,60	\$ 61.168,97
	Dic	\$ 91.432,02	\$ 8.582,24	\$ 100.014,26
2018	Ene	\$ 1.433,34	\$ 8.610,90	\$ 10.044,24
Costo Total		\$ 430.545,12	\$ 52.223,95	\$ 482.769,08

Elaborado por: Autores

Adicionalmente, en el [Apéndice D](#) se detallan las 5 vistas del presupuesto, las mismas que son: Presupuesto Total Proyecto, Presupuesto por Mes, Presupuesto por EDT, Presupuesto por Recurso y por Tipo, y Presupuesto por Año, Mes y EDT.

Dentro de este contexto, en la Figura 23 se muestra la comparación entre el costo total del proyecto y la línea base; es decir, considerando la variación que tendrá el costo del mismo una vez incluidas las reservas de contingencia y gestión:

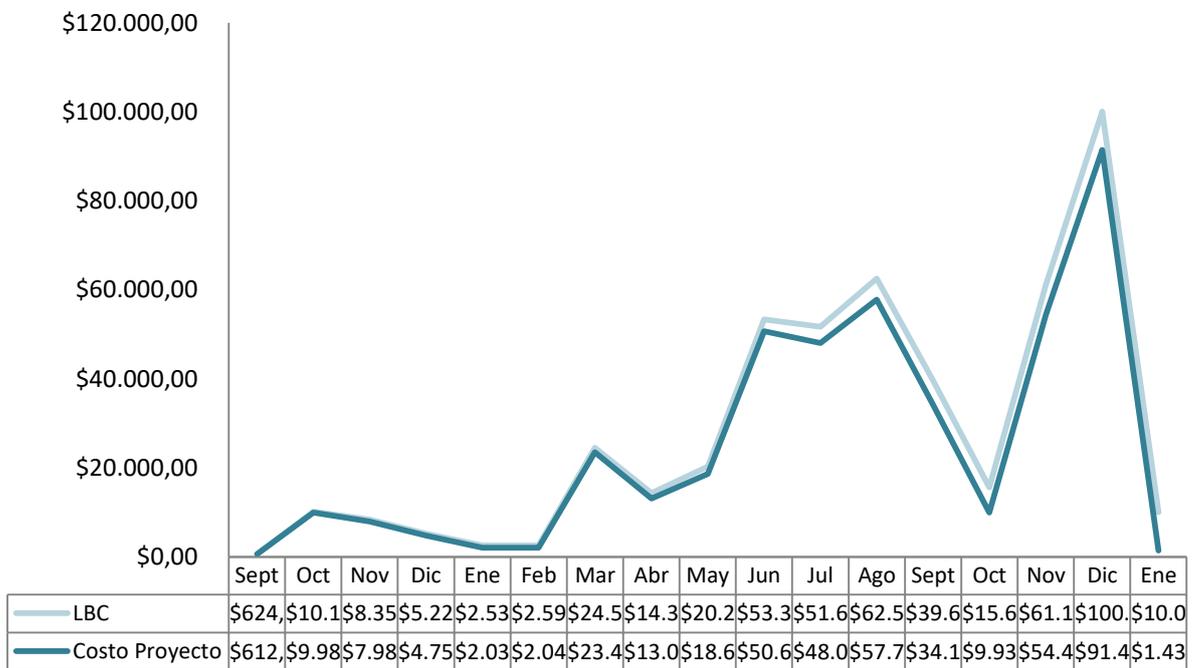


Figura 23. Costo del Proyecto Vs Línea Base del Costo

Elaborado por: Autores

4.4.3. Requisitos de financiamiento del proyecto

Dado que la ejecución del proyecto es de 17 meses, se ha definido que los requerimientos de financiamiento se realizarán trimestralmente y los dos últimos meses, bimestralmente. Además, es importante indicar que los requisitos de financiamiento han sido planteados en función del costo del proyecto, más no sobre la línea base del costo. (Ver Tabla 47).

Tabla 47. Requerimiento de financiamiento

Requisitos de financiamiento	
RF1	\$ 22.974,13
RF2	\$ 14.151,06
RF3	\$ 62.964,14
RF4	\$ 171.400,36
RF5	\$ 120.215,53
RF6	\$ 112.591,12
Total	\$ 504.296,33

Elaborado por: Autores

La fuente de financiamiento de este proyecto es la Corporación Andina de Fomento (CAF) con quien la BPN mantiene un convenio de financiamiento para el Programa Progresar, mismo que incluye un rubro de fortalecimiento institucional dentro del cual encaja la implementación de BPM en la institución.

4.5. Subcapítulo D5. Gestión de Adquisiciones

4.5.1. Plan de Gestión de Adquisiciones

Dentro de este plan se describe cómo adquirir el servicio de una consultoría especializada para para modelar, desarrollar e implementar una solución tecnológica bajo la concepción la metodología BPM (Business Procesos Management) desde fuera de la institución, además de definir como se identifican a los posibles proveedores (Project Management Institute, Inc., 2013).

4.5.1.1. Recursos para la adquisición

En este punto se detalla al personal del equipo del proyecto que será involucrado dentro de la gestión de las adquisiciones tal como se muestra en la Tabla 48.

Tabla 48. Personal Responsable de las Adquisiciones

Responsable	Rol
Gerente del Proyecto	Encargado de aprobar las subcontrataciones.
Personal de Apoyo	Ejecuta las compras y adquisiciones solicitadas por el Gerente del Proyecto.
Líder de Tecnología	Supervisa las especificaciones técnicas para la adquisición.

Elaborado por: Autores

4.5.1.2. Productos o Servicios a contratar

Se describen los productos o servicios que el proyecto requerirá contratar tal como se detalla a continuación:

- Alcance: Contratar una consultoría para modelar, desarrollar e implementar una solución tecnológica bajo la concepción la metodología BPM (Business Procesos Management)
- Fase I: Catalogar Servicios
- Fase II: Implementación de Proceso Concesión de Crédito
- Transferencia de Conocimientos de Uso de Plataforma Propia (IBM)
- Mantenimiento de la solución implementada

4.5.1.3. Procedimientos para la gestión de adquisiciones

Dentro de este punto se describe el procedimiento que se utilizará en el proyecto dentro de las áreas involucradas en la gestión de adquisiciones tal como se detalla a continuación:

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

1. El área de tecnología junto con el área de procesos definirán los términos de referencia para la contratación de la consultoría.
2. Luego estos términos de referencia deberán ser revisados y aprobados por el Gerente del Proyecto.
3. Una vez aprobados los términos de referencia los mismos serán enviados al personal de apoyo para que se proceda a la publicación del proceso de contratación en el SERCOP (Servicio Nacional de Contratación Pública).
4. Luego de la publicación del proceso, se tomará un plazo de aproximadamente 45 días hasta la adjudicación del contrato.
5. Finalmente, una vez efectuada la adjudicación, se procederá a la elaboración y firma del contrato entre las partes.

A continuación en la Figura 24, se muestran claramente las etapas del proceso de contratación, que se maneja en la institución:

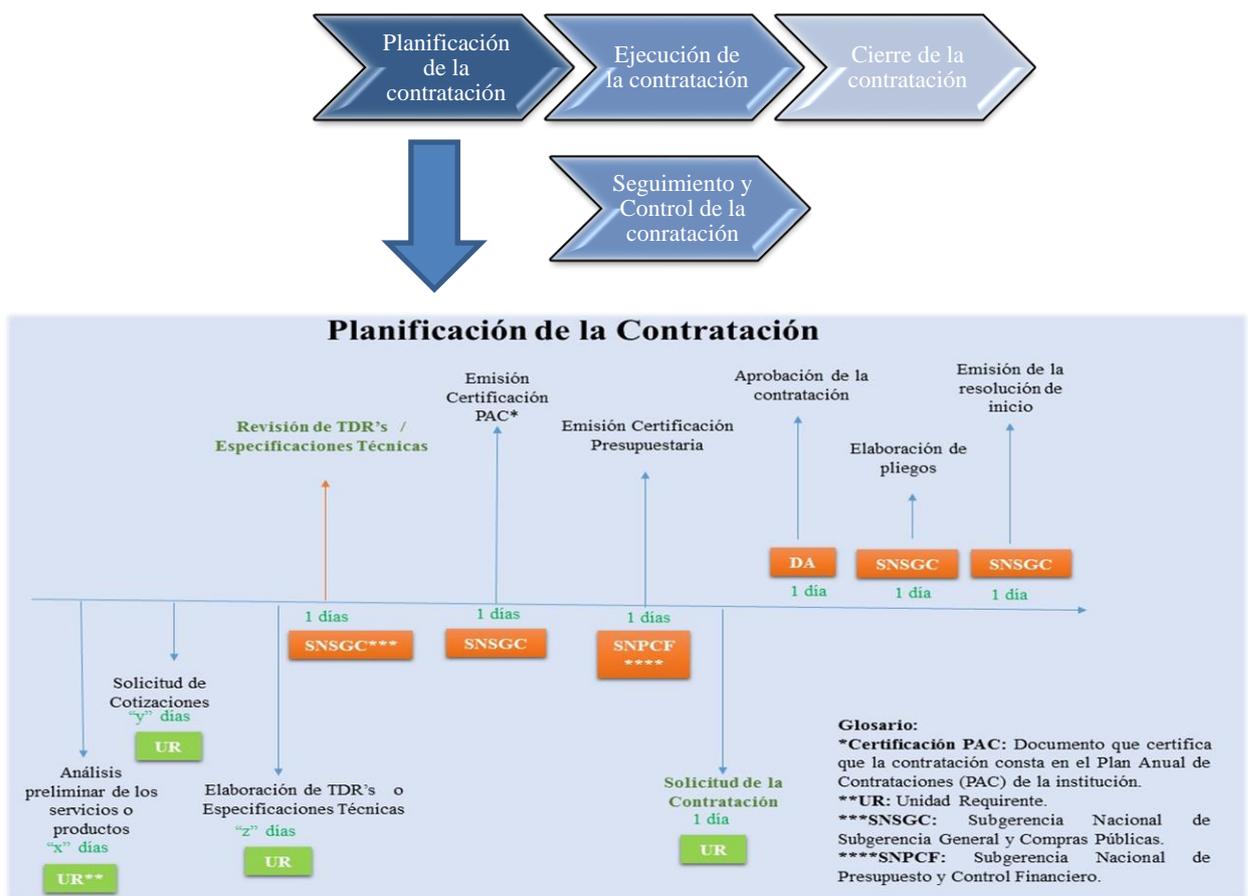


Figura 24. Diagrama Proceso de contratación BPN

Elaborado por: Autores

4.5.1.3.1. Tipos de contrato a utilizar

En este punto se define el tipo de contrato a utilizar para la contratación de la consultoría de acuerdo al siguiente detalle:

1. El contrato que se utilizará será el contrato de precio fijo puesto que la institución indicará de manera detallada las especificaciones del servicio a contratarse. Para el cual se ha elaborado una tabla que contiene los datos mínimos que deben ser incluidos en el contrato (Ver [Apéndice E](#)).
2. Una vez finalizado el proceso de compra el contrato deberá ser elaborado en un plazo de 5 días laborables.

4.5.2. Enunciado del trabajo relativo a adquisiciones

En este punto se detallará el enunciado del trabajo (Ver Tabla 49) con respecto a las adquisiciones que se realizarán a lo largo del proyecto, en el cual se detallará cual es el alcance de la adquisición, la ubicación del trabajo, el periodo del trabajo, la programación de los entregables, los estándares aplicables, criterios de aceptación y requerimientos especiales.

Tabla 49. Enunciado del Trabajo relativo a adquisiciones

Criterio	Descripción
Contratación	Contratación de consultoría especializada.
Alcance de Trabajo	Desarrollar e implementar una solución tecnológica bajo la concepción la metodología BPM (Business Procesos Management), para gestionar el proceso de crédito de primer piso de la institución, a excepción de aquellas tareas que signifiquen registro y procesamiento transaccional, con el fin de facilitar su administración, seguimiento, control y mejora continua.
Ubicación de Trabajo	La ubicación fija será en la oficina de BPN Quito (Iñaquito 36A, entre Av. Naciones Unidas y Corea, Edif. Platinum G). La implementación se realizará en las diez sucursales (Quito, Cuenca, Riobamba, Ibarra, Ambato, Loja, Machala, Manta, Esmeraldas y Guayaquil) de BPN.
Periodo de Trabajo	10 meses a partir de la firma del contrato. Horario: Lunes a Viernes 8:30 am - 17:00pm
Programación de Entregables y Criterios de Aceptación	1.Elaborar informes mensuales de avance: la empresa contratada emitirá informes de avances del proyecto los mismos que describirán el progreso realizado hasta la fecha de presentación del informe y, el trabajo o las actividades que aún quedan por realizar, incluyendo las fechas de terminación estimadas. 1. Avances de acuerdo a los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Criterio	Descripción	
	2. Proceso de crédito levantado: Se realizarán reuniones con los usuarios del proceso de crédito, para identificar las etapas y actividades específicas de los procesos/subprocesos y, se presentará informe del proceso de crédito levantado.	2. Que el proceso sea levantado dentro del tiempo establecido en el cronograma del proyecto.
	3. Proceso de crédito mapeado: Se generarán fichas y diagramas de flujo de los procesos, se establecerán indicadores de gestión y, se presentará informe del proceso de crédito mapeado.	3. Proceso de crédito con las validaciones del líder del proceso.
	4. Modelo de reglas de negocio definido: Definir un lenguaje de negocio común que todos puedan entender, luego dentro del vocabulario se pueden obtener los productos y entidades específicos para realizar el proceso.	4. Modelo de reglas de negocio aplicables a todo el proceso de crédito de primer piso.
	5. Proceso de crédito optimizado: Se incluirán las mejoras analizadas en el proceso de crédito, se revisará y aprobará el proceso de crédito mejorado y, finalmente se actualizará y socializará el proceso de crédito optimizado.	5. Proceso de crédito de primer piso optimizado en su totalidad.
	6. Metodología BPM desarrollada: Se definirán parámetros generales, un esquema de desarrollo e implementación del BPM, se revisará y aprobará la metodología y, finalmente se presentará la metodología BPM desarrollada.	6. Cumplimiento del cronograma para el desarrollo de la metodología.
	7. Esquema tecnológico identificado, analizado y mejorado: Se identificarán las debilidades de las aplicaciones e infraestructura de la institución y se presentará propuesta para cubrir las debilidades detectadas y que sea factible la implementación.	7. Presentación de informe referente a la infraestructura tecnológica con la que cuenta la institución.
	8. Sistema BPM desarrollado: Se desarrollará el sistema tomando como base todo los entregables anteriores.	8. Cumplimiento del cronograma para el desarrollo del sistema.
	9. Aplicación de consulta para web móvil construida e implementada: Se realizará la implementación y construcción de la aplicación de	9. Aplicación aprobada por el líder de tecnología.

Criterio	Descripción	
	consulta para web móvil.	
	10. Pruebas de funcionamiento realizadas: Se realizarán dos fases de pruebas de funcionamiento.	10. Cumplimiento del cronograma para la ejecución de las pruebas de funcionamiento.
	11. Sistema BPM implementado: A partir del desarrollo de la metodología y el sistema a utilizar se realizará la implementación de ambos y puesta en producción para el uso del mismo.	11. Que el tiempo de concesión del proceso de crédito sea menor.
	12. Plan Piloto Realizado: Una vez finalizada la implementación del sistema BPM se procederá a realizar el plan piloto, con una duración de 27 días, en la Sucursal Quito.	12. Plan piloto ejecutado en el tiempo establecido en el cronograma del proyecto.
	13. Proceso en BPM mapeados.	13. Proceso de crédito mapeado con las validaciones del líder del proceso.
	14. Guías de usuarios y manuales técnicos aprobados.	14. Guías y manuales con aprobación del líder de procesos.
	15. Funcionarios capacitados.	15. Que las capacitaciones incluyan: manejo del sistema, explicación de cambios implementados y el porqué, y responsabilidades según el cargo que desempeña.
	16. Gestión del cambio.	16. Cumplir con las campañas de socialización definidas en el cronograma.
Estándares Aplicables	1. La plataforma informática, software base e infraestructura de TI sean compatibles y soporten sin dificultad la implementación. 2. Certificados de transferencia de conocimiento con registro de participantes y aprobación de la BPN.	
Requerimientos Especiales	1. La consultora deberá tener mínimo 5 años de experiencia en elaboración de implementación de sistemas para el sector público.	

Elaborado por: Autores

4.5.3. Documentos de las adquisiciones

Para la gestión de las adquisiciones se utilizarán los siguientes documentos:

1. Aviso de Oferta: Se publicará dentro del SERCOP los términos de referencia del servicio a contratar, bajo el formato establecido por dicha institución.
2. Solicitud de Propuesta (RFP): La BPN enviará a los posibles proveedores un RFP, para el cual utilizará el siguiente formato (Ver Tabla 50) :

Tabla 50. Formato de Solicitud de Propuesta (RFP)

Solicitud de Propuestas [RFP]	
N° de RFP	001-2016-BPN-BPM
Título de RFP	Propuesta para Proyecto BPM
Fecha de Emisión	06-12-16
Oficina Emisora	BPN-Guayaquil
Objeto de la Contratación	La Banca Pública Nacional requiere contratar la “IMPLEMENTACIÓN DE BPM DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO DE LA BANCA PÚBLICA NACIONAL BPN”, con la finalidad de gestionar el Proceso de Crédito de Primer Piso de la Institución, facilitar su administración, seguimiento, control y mejora continua.
Cronograma del Proceso	
Duración del Proyecto	El plazo total para la ejecución e implementación de la solución es de 17 meses.
Valor estimado que se está dispuesto a invertir:	El presupuesto referencial total es de USD \$ 353.537 (trescientos cincuenta y tres mil quinientos treinta y siete dólares de los Estados Unidos con 00/100 centavos), sin considerar el Impuesto al Valor Agregado. Este valor fue establecido en base de consultas en mercado.
Formas y Condiciones de Pago	20% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final.
Periodo de validez de la oferta	30 días a partir de la publicación.
Bases para la adjudicación	<p>Experiencia general (30 puntos): La Comisión verificará y concederá 30 puntos a los Oferentes que hayan acreditado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Al menos 5 años de servicios de consultoría en los temas referidos en estos términos de referencia (10 puntos); ✓ Presentar mínimo dos y máximo cuatro contratos relacionados con la implementación de soluciones BPM, ODM y/o SOA (5 puntos); ✓ Presenta dos certificado o actas de entrega recepción de trabajos y/o proyectos vinculados con la implementación de BPM, ODM y/o SOA (10 puntos); <p>Cuantía acumulada de los contratos presentados deberá ser igual al 100% del presupuesto referencial de esta contratación (5 puntos).</p> <p>Experiencia del personal técnico clave (30 puntos): La Comisión analizará la experiencia y capacidad del personal técnico principal asignado al Proyecto para los cargos considerados claves o decisorios para su ejecución, de acuerdo al PERFIL DEL EQUIPO TÉCNICO referido en</p>

Solicitud de Propuestas [RFP]	
	<p>estos TDR's. Se asignará 6 puntos al Gerente del Proyecto y 3 puntos a cada perfil del equipo técnico restante, siempre que cumpla con el perfil definido.</p> <p>Metodología y herramientas (40 puntos): La Comisión verificará y concederá 40 puntos a la empresa consultora que presente una propuesta técnica que se adapte y contemple las metodologías de trabajo constantes en los TDR's:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelamiento de procesos de crédito con BPMN2 ✓ Metodología SOMA para modelar e implementar servicios alineados con los procesos del negocio, Playback para gestionar procesos del negocio, metodología ágil para gestionar Reglas del Negocio y Gestión de Proyectos en base a las metodologías de PMI. ✓ Integración de aplicaciones financieras COBIS con procesos de negocio por medio de arquitectura orientada a servicios (SOA).
Tipo de contrato previsto	El contrato que se utilizará será el contrato de precio fijo puesto que la institución indicará de manera detallada las especificaciones del servicio a contratarse.
Antecedentes y justificación	<p>La BPN cuenta con varios Sistemas Tecnológicos Informáticos que soportan la transaccionalidad y almacenan la información crítica de los Procesos Institucionales, fundamentalmente de los de negocio.</p> <p>Considerando la gran importancia de los Sistemas Informáticas de la BPN en el desempeño de los servicios que se proveen a los usuarios internos y externos, es importante encaminar a la BPN a brindar productos y servicios de calidad a la ciudadanía, en busca de mayor eficiencia y de transparencia en la gestión de la información y atención inmediata motivo de interés de la comunidad ecuatoriana.</p> <p>En tal virtud, se prevé la implementación de una Suite que permita administrar, automatizar, monitorear, controlar y optimizar el proceso de crédito de la institución, y, posteriormente de otros procesos institucionales.</p> <p>Es importante disponer de personal técnico con experiencia suficiente sobre el despliegue de un Suite BPM, que apalanque un proceso exitoso de implementación de esta plataforma en la institución, razón por la cual es necesaria la contratación de una empresa especializada en la administración del software para proveer personal técnico para la implementación del referido software en BPN.</p>

Elaborado por: Autores

4.5.4. Criterios de Selección de Proveedores

Para poder realizar la selección del proveedor que se contratará, se deberá considerar los criterios descritos en la Tabla 51 en la cual se considera un puntaje donde 100 puntos para la mejor opción y 0 para la opción menos deseada.

Tabla 51. Formato Criterios de Selección de Proveedores

Proyecto:	Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM	
Adquisición:	Contratación de Consultor Especializado	
Criterio	Descripción	Puntaje
Cobertura funcional y Transferencia de Conocimiento 25%	Transferencia de conocimiento de la implementación del sistema en las 10 sucursales ubicadas a nivel nacional: Quito, Cuenca, Riobamba, Ibarra, Ambato, Loja, Machala, Manta, Esmeraldas y Guayaquil.	100 p(Si realiza transferencia de conocimiento) 0 p(Si no realiza transferencia de conocimiento)
Mantenimiento de la implementación 20%	Otorgar mantenimiento luego de la implementación del sistema.	100 p(Si realiza el mantenimiento) 0 p(Si no realiza el mantenimiento)
Tiempo de entrega de la implementación 20%	El número de días (laborables) en el que el proveedor deberá entregar la implementación del sistema a la BPN	100 p(menor o igual a 200 días laborables) 75 p(201 a 210 días laborables) 50 p(211 a 220 días laborables) 0 p(221 días laborables en adelante)
Costo de la consultoría 10%	Costo de la consultoría, la cual incluye viáticos, movilización y subsistencias para la implementación del sistema en las 10 sucursales ubicadas a nivel nacional: Quito, Cuenca, Riobamba, Ibarra, Ambato, Loja, Machala, Manta, Esmeraldas y Guayaquil.	100 p(menor o igual a USD 354.000,00) 75 p(entre USD 354.001,00 y 374.000,00) 50 p(entre USD 374.001,00 y 394.000,00) 0 p(USD 394.001,00 en adelante)
Experiencia en el área 15%	Años de experiencia del consultor en la implementación de sistemas en empresa públicas financieras.	100 p(mayor o igual a 5 años) 75 p(4 años, 11 meses a 3 años) 50 p(3 años, 11 meses a 2 años) 0 p(menor a 1 año, 11 meses)

criterio	Descripción	Puntaje
Forma de Pago 10%	Anticipo que se entregará al proveedor contra firma del contrato y número de pagos a realizarse.	100 p(20% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final) 50 p(30% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final) 0 p(40% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final)

Elaborado por: Autores

4.5.5. Decisión de Hacer o Comprar

Con el fin de tomar una correcta decisión sobre si se realiza la adquisición del servicio o si puede ser ejecutada por el equipo del proyecto, se utilizará la herramienta de análisis de hacer o comprar en el que se incluirán varios criterios de evaluación que deben ser considerados al momento de la toma de decisión tal como lo muestra la Tabla 52.

Tabla 52. Análisis de Decisión de Hacer o Comprar

Criterios de Evaluación	BPN				Proveedor			
	Hacer	Peso		Observación	Comprar	Peso		Observación
Costo	3	0,10	0,3	Se requerirá la contratación de personal para el área informática que se dedique exclusivamente al desarrollo de la herramienta requerida, más viáticos, subsistencias y pasajes aéreos o terrestres, lo que incurriría en gastos aproximados de USD 410,000.00.	6	0,10	0,6	La contratación de la consultoría incurriría en precio fijo cerrado de USD 354,000.00 quien implementará el sistema, realizará la capacitación y transferencia de conocimiento.
Tiempo	2	0,10	0,2	24 meses	7	0,10	0,7	10 meses
Experiencia	5	0,15	0,75	El personal de la organización no cuenta con la experiencia para la implementación del sistema, por lo que demandaría tiempo y costo para poder desarrollar el proyecto.	9	0,15	1,35	Se cuenta con la experticia, con referencias comprobadas en la implementación del sistema en empresas públicas financieras.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Criterios de Evaluación	BPN				Proveedor			
	Hacer	Peso		Observación	Comprar	Peso		Observación
Levantamiento del Proceso de Crédito	6	0,25	1,5	Se requerirá la contratación de personal para el área de calidad que se dedique exclusivamente al levantamiento de los procesos requeridos.	10	0,25	2,5	El consultor es especializado en el levantamiento de procesos de instituciones del sector público, con experiencia comprobada.
Implementación del Sistema	7	0,25	1,75	Se requerirá contratar un proveedor adicional para que realice el mantenimiento del sistema.	8	0,25	2	La contratación de la consultoría incluye el mantenimiento de la implementación en las 10 sucursales ubicadas a nivel nacional: Quito, Cuenca, Riobamba, Ibarra, Ambato, Loja, Machala, Manta, Esmeraldas y Guayaquil.
Alineación a la Filosofía Empresarial	4	0,15	0,6	El personal de la institución conoce y maneja el giro del negocio, además de los procesos claves para alcanzar los objetivos de la Banca.	3	0,15	0,45	No existe un conocimiento total del giro y manejo del negocio.
TOTAL	27	1	5,1		43	1	7,6	

Elaborado por: Autores

Luego de los análisis realizados se puede concluir que en este proyecto se debe realizar la adquisición de un proveedor especializado en la implementación de sistemas, puesto que incurre en menor tiempo, y un menor costo, garantizando que se cumpla con los principales requerimientos establecidos por parte de los interesados.

Por otra parte, esta decisión es tomada considerando la falta de experiencia y conocimiento en la implementación de sistemas por parte del personal interno de la institución, lo cual a su vez permite ganar conocimiento sobre la actividad a realizarse gracias a la experiencia de un experto sobre el tema, además que es importante considerar que de esta manera el riesgo de la ejecución del trabajo será compartido con el proveedor.

4.6. Subcapítulo D6. Gestión de la Calidad

4.6.1. Plan de Gestión de Calidad

En este plan se describe cómo el equipo del proyecto implementará las políticas y procedimientos de calidad lo cual permitirá ejecutar el proyecto dentro de los estándares de calidad establecida en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (Ver [Apéndice F](#)).

4.6.1.1. Políticas de Calidad

Para la ejecución de este proyecto se debe cumplir con las políticas de calidad requeridos por la BPN y debe culminar el dentro del tiempo y el presupuesto planificado.

4.6.1.2. Roles para la gestión de Calidad

En este punto se detallan los roles y responsabilidades dentro del proyecto para el cumplimiento de los entregables y actividades relacionados a los procesos y procedimientos de gestión de calidad tal como lo muestra la Tabla 53.

Tabla 53. Roles y Responsabilidades de Gestión de Calidad

Roles	Responsabilidades
Gerente del Proyecto	Es el responsable de la Generación del Plan de Gestión de Calidad. Responsable de la aprobación de las actividades de aseguramiento y control de calidad. Definir el equipo de la calidad y sus roles.
Personal de Apoyo	Asiste al gerente y al equipo del proyecto para las actividades inherentes a la gestión de calidad.
Líder de Tecnología	Es el responsable de revisar, aprobar y tomar acciones correctivas para mejorar la calidad de los entregables.
Líder de Procesos	Es el responsable de revisar, aprobar y tomar acciones correctivas para mejorar la calidad de los entregables.
Equipo del Proyecto	Son responsables de guardar las normas de calidad para los procesos del proyecto y la generación de entregables.

Elaborado por: Autores

4.6.1.3. Organización para la Calidad del proyecto

Para establecer los niveles de reporte y jerarquía dentro del proyecto respecto a los procesos de aseguramiento de la calidad, a continuación en la muestra Figura 25 se muestra un organigrama del proyecto relacionado a estas funciones.

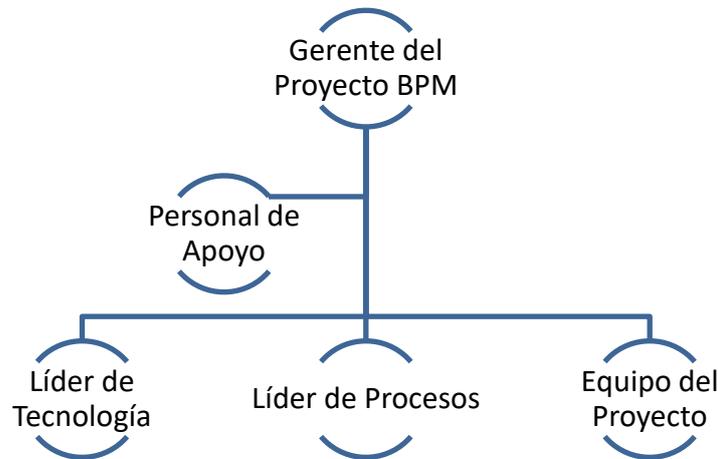


Figura 25. Organigrama Calidad del Proyecto

Elaborado por: Autores

4.6.1.4. Documentos Normativos para la Calidad

Referente a la documentación que se utilizará para gestionar los procesos de calidad, se definen cuáles serán las principales normas para los procesos y actividades de acuerdo al detalle que consta en la Tabla 54.

Tabla 54. Listado de documentos Normativos para la Calidad

Tipo de Documento	Descripción	Instancia/Responsable
Procedimientos	Para otorgar créditos de primer piso	Proceso de concesión de crédito primer piso/Usuarios de Crédito.
	Para mejoras de procesos	Mapeo de Procesos/Líder de Procesos.
	Para reuniones de aseguramiento de calidad	En reuniones de seguimiento/Líder de Negocio, Líder de Procesos, Líder de Tecnología.
Normativas	Normativa sobre Operaciones	Proceso de crédito modelado y optimizado/Usuarios de Crédito
	Facilidades de Crédito de Primer Piso	Proceso de crédito modelado y optimizado/Usuarios de Crédito
	Manual de funciones y procedimientos de Riesgo de Crédito	Proceso de crédito modelado y optimizado/Usuarios de Crédito
	Políticas y Condiciones Crédito de Primer Piso	Proceso de crédito modelado y optimizado/Usuarios de Crédito
	Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública	Desarrollo del sistema para BPM/Líder de Negocio, Líder de Procesos, Líder de Tecnología.
Check List	Listado de Resoluciones BPN	Documentación del proceso y proyecto/Líder de Negocio

Tipo de Documento	Descripción	Instancia/Responsable
	Lista revisión de actividades	Documentación del proceso y proyecto/Líder de Negocio
Plantillas	Plan de gestión de Calidad	Desarrollo del sistema para BPM/Líder de Negocio, Líder de Procesos, Líder de Tecnología.
Formatos	Línea base de Calidad	Desarrollo del sistema para BPM/Líder de Negocio, Líder de Procesos, Líder de Tecnología.
	Plan de gestión de Calidad	Desarrollo del sistema para BPM/Líder de Negocio, Líder de Procesos, Líder de Tecnología.

Elaborado por: Autores

4.6.1.5. Procesos de Gestión de la Calidad

Dentro de este punto se describe cual será el enfoque para realizar el proceso de aseguramiento de la calidad, el proceso de control de calidad y mejora de procesos tal como se detalla a continuación:

4.6.1.5.1. Enfoque de Aseguramiento de la Calidad.

1. El aseguramiento de calidad se realizará monitoreando continuamente la ejecución del trabajo.
2. Se realizarán reuniones mensuales para la revisión de los resultados de control de calidad y de las métricas de calidad establecidas para el proyecto, con el fin de detectar cualquier necesidad de mejora de procesos.
3. Los resultados serán formalizados como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas o preventivas.
4. Se verificará que las solicitudes de cambio, acciones correctivas o preventivas hayan sido efectuadas.
5. Se informará quincenalmente en las reuniones de calidad al Gerente del Proyecto y al Equipo del Proyecto las acciones preventivas o correctivas que han sido implementadas.

4.6.1.5.2. Enfoque de Control de la Calidad.

1. El control de calidad se ejecutará revisando cada uno de los entregables y sus criterios de aceptación definidos en el enunciado del alcance acápite 4.2.9.1 Enunciado del alcance del proyecto para validar que se esté cumpliendo de acuerdo a los requisitos especificados por los interesados.
2. Se verificará que los entregables estén o no conforme a lo establecido para lo cual se definen dos procedimientos para el control de calidad:
 - Revisión de Contenidos.- Se revisan la calidad de los entregables para lo cual el personal de apoyo se asesora con Líder de Tecnología y Procesos, las observaciones encontradas se informan en las reuniones mensuales de calidad.

- Revisión de Forma.- El personal de apoyo revisa con el personal de apoyo la redacción de los documentos entregables las observaciones encontradas se informan en las reuniones mensuales de calidad.
3. Los resultados de estas revisiones se consolidarán y se enviarán al proceso de aseguramiento de calidad.
 4. Se realizará una medición oportuna de las métricas y se informará así mismo al proceso de aseguramiento de calidad.
 5. Los entregables que hayan sido reprocesados se volverán a revisar con el fin que estén de acuerdo a lo requerido.
 6. En el caso de encontrar defectos se buscará las causas raíces de los defectos para eliminar las fuentes del error.
 7. Los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio.

4.6.1.5.3. Enfoque de Mejoras de Procesos.

A través del control y la supervisión de la calidad, se proponen mejoras a los procesos conforme se va desarrollando el proyecto, para la realización de estas mejoras en los procesos se deberá:

1. Identificar cual es el proceso.
2. Identificar el problema o desviación dentro del proceso.
3. Determinar cuál es la oportunidad de mejora.
4. Levantar información relacionada el proceso.
5. Analizar la información levantada.
6. Definir el plan de acción para mejorar el proceso.
7. Aplicar las acciones correctivas.
8. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas.
9. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.
10. Realizar un mapeo del proceso mejorado.

4.6.1.5.4. Matriz de Actividades de Calidad

Dentro de esta matriz se especifica para cada paquete de trabajo si existe una norma de calidad aplicable a su elaboración, la cual permite analizar la capacidad del proceso que generará cada entregable ayudando a crear actividades de prevención y control para obtener los entregables con el nivel de calidad requerido tal como lo muestra la Tabla 55.

Tabla 55. Matriz Actividades de Calidad

Identificación	Entregables	Estándar de Calidad Aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de Control
1.1.1	Acta de constitución	Metodología de Gestión de Proyectos del PMBOK	Planificación Previa al Proyecto	Aprobación por Patrocinador
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos del PMBOK	Planificación Previa al Proyecto	Aprobación del Patrocinador y Gerente del Proyecto
1.1.3	Cierre del Proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos del PMBOK	Planificación Previa al Proyecto	Aprobación del Patrocinador y Gerente del Proyecto
1.2	Reuniones de avances trabajo	Formatos Internos de reuniones	Seguimiento y control	Aprobación del Gerente del Proyecto
1.3.1	Gestión para desarrollo del proyecto	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública / Formatos Internos de reuniones	Protocolos de control de calidad	Aprobación del Patrocinador y Gerente del Proyecto
1.3.2	Proceso de crédito modelado y optimizado	Norma Técnica de Administración por Proceso de la Secretaría Nacional de la Administración Pública	Protocolos de control de calidad	Aprobación del Líder de Procesos, Líder de Negocios y Gerente del Proyecto
1.3.3	Desarrollo del sistema para BPM	Metodología BPM	Protocolos de control de calidad	Aprobación del Líder de Tecnológico y Gerente del Proyecto
1.3.4	BPM para el proceso de crédito implementado	Metodologías y estándares en gestión de proyectos de TI	Protocolos de control de calidad	Aprobación del Líder de Tecnológico y Gerente del Proyecto
1.3.5	Documentación para el proceso y proyecto	Normativa de elaboración de procesos interna	Protocolos de control de calidad	Aprobación del Líder de Procesos y Gerente del Proyecto
1.4	Transferencia de conocimiento	Contrato	Protocolos de control de calidad	Aprobación del Patrocinador, Líder de Procesos, Líder de Negocios y Gerente del Proyecto

Elaborado por: Autores

4.6.1.5.5. Línea Base de Calidad

En la línea base de calidad se especifica los factores relevantes de calidad para el producto y gestión del proyecto dentro de la cual se definirá los objetivos de calidad, las métricas a utilizar, y las frecuencias de medición de reporte, como lo muestra Tabla 56.

Tabla 56. Línea Base de Calidad

Factor de calidad relevante	Objetivo de calidad	Métrica a utilizar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de Reporte
Cumplimiento del presupuesto del proyecto	$CPI \geq 0.90$	CPI Acumulado	Frecuencia mensual	Frecuencia mensual
Cumplimiento del cronograma del proyecto	$SPI \geq 0.90$	SPI Acumulado	Frecuencia mensual	Frecuencia mensual
Metodología BPM desarrollada	≥ 0.98	0% No cumplió 50% Cumplió parcialmente 100% Cumplió totalmente	Frecuencia mensual	Frecuencia mensual
Sistema BPM Implementado	≥ 0.98	0% No cumplió 50% Cumplió parcialmente 100% Cumplió totalmente	Frecuencia mensual	Frecuencia mensual
Funcionarios Capacitados	≥ 0.98	% personal capacitado (100%)	De acuerdo al cronograma de capacitaciones	De acuerdo al cronograma de capacitaciones

Elaborado por: Autores

4.6.2. Plan de Mejoras del Proceso

En este plan se describen los pasos necesarios para analizar los procesos de dirección del proyecto, los cuales facilitarán la identificación de desperdicios de tiempo y costo; y actividades que no añaden valor, por lo que para poder realizar un plan de mejora se deben seguir los siguientes pasos:

1. Se deberá identificar el proceso o problema a mejorar.- En este punto se deberá considerar el análisis del entorno interno y externo de la institución, para la identificación del proceso a mejorar.
2. Es importante identificar las causas que originan el proceso.- Se debe identificar un método que permita analizar de la mejor manera el problema con el fin de encontrar la causa que provoca, para lo cual se utilizará el método de lluvia de ideas.
3. Se deberá definir los objetivos generales.- Una vez que se han identificado los problemas y sus posibles causas, se deberá definir la manera en que se solucionarán a grandes rasgos, es decir definiendo objetivos generales. Para el logro satisfactorio de estos objetivos se debe definir proyectos específicos que permitan obtener la situación deseada.

4. Definir los proyectos y acciones de mejora.- Se debe definir un enunciado que describa con claridad el proyecto, definir las acciones que sean necesarias para lograr los objetivos y cumplir con las metas, realizar un cronograma de las acciones a tomar y asignar responsables.
5. Planear y dar seguimiento a las acciones.- Una vez definido lo antes mencionado se deberá priorizar las acciones y proyectos para el respectivo seguimiento y control.

4.6.3. Métricas de Calidad

En este punto se describe en términos específicos cuáles son los factores de calidad relevante y de qué manera se manejarán las métricas de calidad durante la ejecución del proyecto.

4.6.3.1. Factor de Calidad Relevante

Entre los principales factores de calidad determinados para cada uno de los entregables se establecieron los detallados en la Tabla 57.

Tabla 57. Métricas de Calidad.

Fases del Proyecto	Entregable	Métricas de Calidad
Gestión del Proyecto.	Acta de Constitución.	Funcionalidad óptima del proyecto. Cumplimiento del 100% del alcance.
	Plan de la Dirección del Proyecto:	
	Cierre del proyecto.	
Reuniones de Avances de Trabajo.	Informes de avances físicos del proyecto.	Cumplimiento del presupuesto del proyecto con una variación de +-10%.
Desarrollo e Implementación BPM.	Gestión para el desarrollo del proyecto.	Cumplimiento del cronograma del proyecto con una variación de +-10 días.
	Proceso de Crédito Modelado y Optimizado.	Proceso de crédito de primer piso modelado en BPM al 100%.
	Desarrollo del sistema para BPM.	La plataforma informática, software base e infraestructura de TI deberá ser compatible y soportar sin dificultad la implementación, según las especificaciones al 100%.
	BPM para el proceso de crédito implementado.	Cumplimiento al 100% de las observaciones emitidas durante la ejecución del plan piloto y periodo de pruebas de la implementación. Reducción del tiempo promedio del proceso de crédito a 90 días.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Fases del Proyecto	Entregable	Métricas de Calidad
	Documentación del proceso y proyecto.	Verificar que el documento del proceso contenga todos los estándares propios de la banca.
Transferencia de Conocimiento.	Funcionarios capacitados.	Se deberán otorgar certificados de transferencia de conocimiento con registro de participantes y aprobación de la BPN.
	Gestión del cambio.	

Elaborado por: Autores

4.6.3.2. Definición del factor Calidad

Para la ejecución de este proyecto se busca obtener un buen desempeño del proyecto, cumplimiento del presupuesto y cronograma del proyecto, puesto que es relevante para conocer el grado de eficacia y eficiencia del proyecto.

4.6.3.3. Propósito de la Métrica

El propósito es verificar que los entregables estén de acuerdo a los requerimientos, por otra parte las métricas permitirán evaluar el estado del proyecto y a su vez monitorear si cada una de las fases se están ejecutando de acuerdo al presupuesto y cronograma previamente establecido.

4.6.3.4. Método de Medición

Será medido con la performance del proyecto indicado en la línea base de la calidad (métricas).

4.6.3.5. Resultado Deseado

Se debe lograr la satisfacción de los interesados del proyecto en un 95%, a través del cumplimiento de los criterios de aceptación establecidos en el alcance del mismo.

4.6.4. Listas de Verificación de Calidad

Dentro de la lista de verificación se especifica cada componente que se utilizará para verificar que se haya cumplido con los criterios solicitados tal como lo muestra la Tabla 58.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Tabla 58. Listado de Verificación de Calidad

Fase del Proyecto	Entregable	Criterios de Verificación	Cumple		Fecha de Revisión	Responsable	Observación
			SI	NO			
Gestión del Proyecto.	Acta de Constitución.	Criterios definidos de acuerdo a requerimientos del patrocinador.				Gerente del Proyecto/Equipo del Proyecto	
	Plan de la Dirección del Proyecto: a) Plan de Gestión del Alcance. b) Plan de Gestión del Cronograma. c) Plan de Gestión de los Interesados. d) Plan de Gestión de los Costos. e) Plan de Gestión de la Calidad. f) Plan de Gestión de los Recursos Humanos. g) Plan de Gestión de los Riesgos. h) Plan de Gestión de las Comunicaciones. i) Plan de Gestión de las Adquisiciones. j) Plan de Gestión de Integración	El plan de la Dirección del Proyecto debe contener 10 planes secundarios de acuerdo a las buenas prácticas del PMI®				Gerente del Proyecto/Equipo del Proyecto	
	Cierre del proyecto.	Entregables presentados.				Gerente del Proyecto/Equipo del Proyecto	
Reuniones de Avances de Trabajo.	Informes de avances físicos del proyecto.	Avances de acuerdo a los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto.				Gerente del Proyecto/Equipo del Proyecto	
Desarrollo e Implementación BPM.	Gestión para desarrollo del proyecto.	Proveedor que cumpla con las especificaciones indicadas en los términos de referencia.				Líder de Procesos, Líder de Negocio, Líder de Tecnología	
	Proceso de Crédito Modelado y Optimizado.	Proceso de crédito de primer piso optimizado en su totalidad.				Líder de Procesos, Líder de Negocio, Líder de Tecnología	
	Desarrollo del sistema para BPM.	Cumplimiento del cronograma para el desarrollo del sistema.				Líder de Procesos, Líder de Negocio, Líder de Tecnología	

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Fase del Proyecto	Entregable	Criterios de Verificación	Cumple		Fecha de Revisión	Responsable	Observación
			SI	NO			
	BPM para el proceso de crédito implementado.	Cumplimiento del cronograma para la implementación.				Líder de Procesos, Líder de Negocio, Líder de Tecnología	
	Documentación del proceso y proyecto.	Manuales y procedimientos claros y de fácil manejo para el usuario.				Líder de Procesos, Líder de Negocio, Líder de Tecnología	
Transferencia de Conocimiento.	Funcionarios capacitados.	Que las capacitaciones incluyan: manejo del sistema, explicación de cambios implementados y el porqué, y responsabilidades según el cargo que desempeña.				Líder de Negocios/ Supervisor/Usuario de Proceso de Crédito	
	Gestión del cambio.	Talleres que muestren los beneficios de esta implementación y que mitiguen la resistencia al cambio.				Líder de Negocios/ Supervisor/ Usuario de Proceso de Crédito	

Elaborado por: Autores

4.7. Subcapítulo D7. Gestión de Comunicaciones

4.7.1. Plan de Gestión de Comunicaciones

Dentro de este plan se determina cuáles son las necesidades de información de los interesados, además se describen los pasos necesarios para asegurar que las comunicaciones entre los participantes del proyecto sean claras, concisas, relevantes y oportunas, cuál es la información que debe distribuirse entre las partes interesadas del proyecto para mantenerlos informados de los avances y además del programa de comunicaciones estableciendo frecuencias y medios a utilizar. (Project Management Institute, Inc., 2013)

4.7.1.1. Requisitos de la Comunicación de los Interesados

Se definen cuáles son los requerimientos probables de comunicaciones para cada receptor de información y de comunicaciones del proyecto. Luego se identifican las frecuencias, los medios a emplearse, los tipos de comunicación y los formatos que se usarán. De este modo, los participantes sabrán cómo se llevarán a cabo las comunicaciones del proyecto.

4.7.1.1.1. Herramientas para la distribución de la comunicación

La información del proyecto se gestionará mediante los siguientes medios:

- Correo electrónico: Deberán ser redactados en forma clara, acerca de lo que se quiere transmitir.
- Memorandos: Para realizar comunicaciones entre los involucrados internos del proyecto.
- Llamadas telefónicas: para conversaciones breves ante aclaración de dudas o posteriores reuniones.
- Reuniones de trabajo: En la medida de lo posible, no deberán superar 90 minutos, se ejecutaran con la frecuencia acordada.
- Videoconferencias: Estas se utilizarán para efectuar reuniones de trabajo con el personal que se encuentra en las diez sucursales a nivel nacional.
- Repositorio: Se cargará toda la información referente al proyecto, tendrán acceso todos los miembros del equipo. El objetivo de utilizar esta herramienta es establecer un canal de acceso para ingresar y consultar información desde la intranet institucional.

4.7.1.1.2. Guías para eventos de Comunicación – Gobierno y reuniones

En este punto se define una guía para reuniones, conferencias, correos electrónicos tal como se muestra a continuación:

- **Guías para Reuniones.-** Todas las reuniones deberán seguir los siguientes lineamientos:
 - Detallar el propósito de la reunión.
 - Convocar la reunión con al menos 2 días de anterioridad.
 - Coordinar e informar a todos los involucrados día, fecha, hora, y lugar donde se llevará a cabo la reunión.

- Indicar a los involucrados si deben llevar preparada alguna información importante.
 - Empezar puntual, se tendrá un margen de tolerancia de 5 minutos antes de iniciar la reunión.
 - Fijar los roles (por lo menos el moderador y el secretario), los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias.
 - Se deberá tomar nota de los resultados y compromisos obtenidos durante la reunión.
 - Realizar acta de reunión, la cual se debe repartir a los participantes previa revisión por parte de ellos.
 - Se deberá dar seguimiento a los compromisos pactados durante la reunión.
- **Guías para Correo Electrónico.-** Todos los correos electrónicos deberán seguir los siguientes lineamientos:
 - Todos los correos electrónicos deben indicar claramente el asunto los cuales empezaran con la frase “Reunión BPM – (Asunto) “.
 - Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyecto y los proveedores deberán ser enviados por el Gerente de Proyecto, para establecer una sola vía formal de comunicación con el Cliente.
 - Los enviados por los proveedores y recibidos por cualquier persona del Equipo de Proyecto deberán ser copiados al Gerente del Proyecto (si es que éstos no han sido considerados en el reparto), para que todas las comunicaciones con los proveedores estén en conocimiento de los responsables de la parte contractual.
 - Todos los correos recibidos deberán ser contestados con un “recibí conforme” para asegurar que la información a llegado al destinatario.
 - Los correos internos entre miembros del Equipo de Proyecto, deberán ser copiados a la lista Team_BPM que contiene las direcciones de los miembros, para que todos estén permanentemente informados de lo que sucede en el proyecto.
 - **Guías para Memorándum.-** Todos los memorándum deberán seguir los siguientes lineamientos:
 - En lo posible, deben ser escritos en una sola página, sintetizando al máximo la información que se requiere transmitir. Cualquier información adicional debe adjuntarse como información anexa.
 - Los memorándums que sean remitidos al Grupo Directivo serán firmados únicamente por el Gerente del Proyecto.
 - Cuando un miembro del equipo envíe un memorando a otro, deberá ser con copia al Gerente del Proyecto.
 - **Guías para Informes del Estado del Proyecto.-** Todos los informes del Estado del Proyecto deberán seguir los siguientes lineamientos:

- Existirán tres tipos de informe: de inicio del proyecto, de avance (quincenal o mensual), y de cierre del proyecto.
 - Deberá contener una carátula con el logo de la institución y contendrá el nombre del proyecto, el nombre y cargo de quien reporta y la fecha, antecedentes, estado del proyecto a la fecha, conclusiones y recomendaciones.
 - Debe contener la firma de la responsabilidad de quien lo realizó y debe ser enviado al Gerente del Proyecto.
 - El Gerente del Proyecto será el encargado de revisar el informe y de solicitar modificaciones de ser necesario. Lo firmará y enviará al Grupo Directivo.
- **Guías para Presentaciones.-** Todos las presentaciones deberán seguir los siguientes lineamientos:
 - Serán utilizadas en reuniones del equipo y también en las reuniones con los interesados del proyecto.
 - Deben contener una portada en la que conste el logotipo institucional, el nombre del proyecto y la fecha en la que se realiza la presentación.
- **Guías para Actas.-** Todos las actas deberán seguir los siguientes lineamientos:
 - Las actas se utilizarán para formalizar acuerdos de alta trascendencia para el Proyecto o para cumplimiento de obligaciones contractuales.
 - Deben contener un encabezado en el que conste el logotipo institucional, el número de acta, fecha, lugar, y hora.
 - Debe contener orden del día en el que se especifique que temas se abordan en la reunión.
 - Incluir los nombres y cargos de las personas que participaron en la reunión con las respectivas firmas.
 - Se debe enumerar los acuerdos o compromisos alcanzados durante la reunión.
 - Se anotaran todas aquellas recomendaciones efectuadas durante la reunión y las tareas que deben cumplirse hasta la siguiente reunión.
 - Se anotaran las observaciones de aquellos puntos en los que no se alcanzó acuerdos.
- **Lineamientos para el almacenamiento de la documentación del proyecto.-** El almacenamiento de documentos del proyecto debe mantener los siguientes lineamientos:
 - Durante la ejecución del proyecto el Gerente del Proyecto manejará los cronogramas de ejecución actualizados quincenalmente.
 - Al cierre de una fase o al cierre del proyecto el Gerente del Proyecto realizará un acta parcial de entrega de la fase que deberá estar archivado en el portafolio de entregas del proyecto, el mismo que se encontrará ubicado en la intranet institucional.
 - El Gerente del Proyecto consolidará todas las versiones controladas y numeradas de los documentos, en un directorio propio del proyecto creado en el repositorio oficial de documentación de la institución.

- **Lineamientos de distribución de documentos del proyecto.-** Para distribución de documentos del proyecto se deberán seguir los siguientes lineamientos:
 - La distribución de los documentos digitales e impresos es responsabilidad de cada persona que envía la documentación y siempre se debe comunicar al Gerente del Proyecto.
 - La distribución de documentos impresos debe de llevar firma de recibido a las personas que entregan los mismos.

4.7.1.2. Reportes de Desempeño

Con el fin de realizar una evaluación deseada dentro del plan de gestión de comunicaciones a continuación en la Tabla 59 se han identificado los principales indicadores de desempeño los cuales permitirán identificar los avances del proyecto.

Tabla 59. Indicadores de Desempeño

Indicador	Método de Cálculo
Número de reuniones de seguimiento y avance del proyecto.	Número de reuniones realizadas.
Porcentaje de requerimientos formales de información atendida.	Número de requerimientos formales atendidos/ Número de requerimientos formales solicitados.
Número de informes de avances del proyecto.	Número de informes realizados.
Número de polémicas presentadas.	Número de polémicas resueltas.
Número de controles de cambios solicitados.	Número de controles de cambios solicitados.
Número de controles de cambios aprobados	Número de controles de cambios aprobados

Elaborado por: Autores

4.7.1.3. Recursos asignados a las actividades de las comunicaciones

Para el correcto manejo de las comunicaciones no solo se debe considerar el recurso humano detallado en la Tabla 63, sino también los recursos necesarios para ejecutar las actividades de comunicación tal como lo muestra la Tabla 60, en la cual no se evidencia un presupuesto para dichos recursos debido a que son propios de la institución.

Tabla 60 Recursos Asignados

Cantidad	Nombre de los Recursos	Tiempo
5	Laptop	100%
1	Impresora	100%
1	Conexión a Internet	100%

Cantidad	Nombre de los Recursos	Tiempo
1	Suministros de Oficina	100%
1	Proyector	50%
1	Sala de Reuniones	50%

Elaborado por: Autores

4.7.1.4. Proceso para tratar polémicas

Dentro de este punto se define de qué manera proceder para procesar y resolver polémicas o incidentes que afecten a la ejecución del proyecto, para lo cual de no poder solucionarlos a nivel inferior se deberá considerar los niveles jerárquicos que se muestra en el numeral 3.14. Organigrama del Equipo del Proyecto en la Figura 16.

Por otra parte, en el caso de existir polémicas se deberá proceder de la siguiente manera:

1. Las polémicas deberán ser captadas de manera formal por parte de uno de los involucrados.
2. Se procederá a registrar las polémicas de acuerdo a la Tabla 61 “Control de Polémicas”.

Tabla 61. Matriz Control de Polémicas

Código	Fecha	Involucrados	Descripción	Enfoque de Solución	Acciones de Solución	Responsable	Resultado Obtenido	Estado de la Polémica

Elaborado por: Autores

3. Se revisará la matriz de control de cambios en las reuniones mensuales con el fin de:
 - a. Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de estas soluciones.
 - b. Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.
 - c. Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñarán nuevas soluciones (continuar en el paso ‘a’).
4. En caso que una polémica no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada con el siguiente método de escalamiento:
 - a. Tratar de solucionar el incidente por el Gerente del Proyecto o por parte del Equipo del Proyecto.

- b. De no existir una solución aplicando lo anterior, tratar el incidente entre el Gerente del Proyecto, el Equipo del Proyecto y los miembros involucrados en el incidente.
 - c. Por último, tratar el incidente entre el Patrocinador, el Gerente del Proyecto, el Equipo de del Proyecto y los miembros involucrados en el incidente, utilizando la resolución de conflictos y negociación.
5. Considerar los plazos detallados en la Tabla 62 con el propósito de dar solución a los incidentes.

Tabla 62. Plazos para resolución de incidentes

Nivel	Jerarquía	Plazo
1	Patrocinador	5 días
2	Grupo Directivo BPN	3 días
3	Gerente del Proyecto	2 días
4	Líder de Procesos	2 días
	Líder de Negocio	
	Líder de Tecnología	
	Especialista en Riesgo	
	Supervisor	

Elaborado por: Autores

6. Considerar además que para la resolución de polémicas y de acuerdo al organigrama presentado se pueden establecer 406 canales de comunicación, ya que existen 30 involucrados.

4.7.1.5. Procedimiento para actualización del Plan de Gestión de Comunicaciones

Se definirá el procedimiento para revisar y actualizar el plan de comunicaciones para lo cual se deberá:

- 1. Identificar y Clasificar los interesados del proyecto.
- 2. Determinar cuáles son los requerimientos de información.
- 3. Elaborar la matriz de comunicaciones del proyecto.
- 4. Actualizar el plan de gestión de las comunicaciones.
- 5. Revisar y aprobar el plan de gestión de las comunicaciones.
- 6. Socialización del nuevo plan de comunicaciones.

Por otra parte es importante indicar que el plan será revisado y actualizado cada vez que:

1. Exista una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.
2. Exista una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los interesados.
3. Existan entradas o salidas de personas relacionadas al proyecto.
4. Existan cambios en la asignación de roles del proyecto.
5. Existan cambios en la matriz autoridad versus influencia de los interesados.
6. Existan sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.
7. Existan evidencias de resistencia al cambio.

4.7.1.6. Restricciones en materia de comunicación, derivadas de una legislación o normativa específica, de la tecnología, de las políticas de la organización.

Para minimizar restricciones en la comunicación debido a la diversidad de tecnologías, se deberán seguir las siguientes especificaciones:

1. Los informes enviados mediante correo electrónico ya sea en Excel o Word, se deberán presentar en versión 97-2003.
2. Las imágenes se deberán comprimir en formato de compresión que ofrece Word.
3. Los archivos de Microsoft Project deberán ser en versión 2010.
4. Los archivos cargados en el repositorio deberán estar en formato PDF.

4.7.1.7. Glosario de Terminología del Proyecto

Se define los términos que se utilizarán para un buen manejo de las comunicaciones el cual se detalla a continuación:

- **BPM:** Business Process Management (gestión de procesos de negocio), se trata de los métodos, técnicas y herramientas empleados para diseñar, representar, controlar y analizar procesos de negocio operacionales en los que están implicados personas, sistemas, aplicaciones, datos y organizaciones.
- **BPM Suite:** Un completo conjunto de software que facilita todos los aspectos de la gestión de procesos de negocio como diseño de procesos, flujo de trabajo, aplicaciones, integración y supervisión de la actividad para entornos centrados tanto en los sistemas como en el ser humano.
- **Crédito de Primer Piso:** En este mecanismo la institución financiera establece relación directa con los clientes, sin intermediarios y asumen el riesgo total de la operación.
- **Crédito Segundo Piso:** En este mecanismo la institución financiera no trata directamente con los usuarios de los créditos, sino que hace las colocaciones de los mismos a través de otras instituciones financieras. Se les dice de segundo piso porque sus programas de

apoyo o líneas de financiamiento, la realizan a través de los bancos comerciales que quedan en primer lugar ante las empresas o usuarios, que solicitan el préstamo.

- **Arquitectura SOA:** Una arquitectura de software en la que se empaquetan funciones nuevas y existentes y se proporcionan como servicios. Esta arquitectura permite diseñar y desarrollar sistemas distribuidos con el fin de satisfacer los objetivos de la institución, por otra parte permite la creación de sistemas de información altamente escalables, a su vez que brinda una innovación de servicios.
- **Proceso:** Una serie sistemática de actividades, material y/o flujo de información que transforma un conjunto de entradas en resultados definidos.
- **Matriz de Trazabilidad de requisitos:** Matriz que vincula y relaciona los requisitos del producto desde su origen hasta cada uno de los entregables.
- **Proceso Mapeado:** Se muestra las actividades del proceso gráficamente, por medio de símbolos.
- **Diagrama de Gantt:** Es un diagrama de barras en el que se muestra información del cronograma donde se visualiza las actividades en eje vertical, las fechas en eje horizontal y las duraciones como barras horizontales.
- **Umbrales:** Valor de costo, tiempo, calidad, técnico o de recurso que es utilizado como parámetro.
- **Diagrama de Red del Cronograma:** Visualización gráfica de las relaciones lógicas entre las actividades.
- **Estimación Paramétrica:** Técnica de estimación en la que se utiliza un algoritmo para el cálculo del costo o la duración.
- **Estimación Análoga:** Técnica de para estimar el costo o duración de una actividad en base a datos históricos o proyectos similares.
- **Valor Ganado:** El total de trabajo ejecutado a una fecha determinada, expresado en términos del presupuesto requerido para la ejecución de dicho trabajo.
- **Repositorio:** Depósito o archivo es un sitio centralizado donde se almacena y mantiene información digital, habitualmente bases de datos o archivos informáticos del proyecto.
- **Comunicación Interactiva:** En que dos o más personas tienen un intercambio multidireccional por medio de reuniones, llamadas telefónicas, videoconferencias, entre otras.
- **Comunicación Push:** La información se envía a los receptores específicos que necesitan conocer la información por medio de cartas, memorandos, informes, correos, entre otros.
- **Comunicación Pull:** Se requiere que las personas accedan a los contenidos por su cuenta por medio de sitios de internet, e-learning, bases de datos de conocimiento, entre otros.
- **Boletines:** Circular, usado como comunicación interna de la organización, en la cual se informan avances, logros y noticias del proyecto.

- **Moderador:** es un usuario de un sitio de relación entre personas que realizan labores en éste para mantener un ambiente cordial y agradable para todos los usuarios del mismo.
- **Mentoring:** Metodología de aprendizaje interpersonal donde se asigna una persona con experiencia y conocimiento (mentor) que apoya a un empleado a comprender su desarrollo profesional.

4.7.2. Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones

Para mantener una adecuada interacción entre los interesados durante la ejecución del proyecto se desarrollará una matriz de comunicaciones que especifique de qué manera se ejecutará la información que debe ser comunicada, el responsable de comunicar, el medio, el idioma, entre otros tal como lo muestra la Tabla 63.

Tabla 63. Matriz de Comunicaciones del Proyecto

No.	Interesado	Información a Comunicar	Estrategia de Comunicación	Método	Formato	Medio	Idioma	Nivel de detalle	Plazo y frecuencia de comunicación	Responsable de Comunicar
1	Proveedor (3)	Alcance del proyecto, Características técnicas, Cronograma de instalación.	Mantener Informado	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Reuniones/Videoconferencia	Español	Bajo	Mensual	Gerente del Proyecto
2	Grupo Directivo BPN (4)	Alcance, tiempo y costo del proyecto inicial y sus cambios. Información relevante del proyecto.	Gestionar Atentamente	Pull	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Reuniones/Videoconferencia	Español	Alto	Semanal	Gerente del Proyecto
3	Usuario final	Información de los beneficios del proyecto, tutorial web sobre manual de uso.	Mantener Informado	Pull	PDF, WORD, Excel	Redes Sociales/Sitio web/Boletines	Español	Medio	Semestral	Equipo de Proyecto
4	Patrocinador	Informe de Estado de Avance del proyecto.	Gestionar Atentamente	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Reuniones/Videoconferencia	Español	Alto	Quincenal	Gerente del Proyecto

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No.	Interesado	Información a Comunicar	Estrategia de Comunicación	Método	Formato	Medio	Idioma	Nivel de detalle	Plazo y frecuencia de comunicación	Responsable de Comunicar
5	Gerente del Proyecto	Informe de Estado de Avance del proyecto.	Gestionar Atentamente	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Reportes escritos	Español	Alto	Semanal	Líder de negocio, Líder de procesos, Líder de tecnología, Consultor externo, Especialista en riesgos, Supervisor, Responsable de desarrollo y producción
6	Líder de Negocio (4)	Compromisos adquiridos en reuniones de trabajo y requerimientos solicitados por el inmediato superior.	Mantener Informado	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Medio	Semanal	Gerente del Proyecto
7	Especialista en Riesgos	Instrucciones y cronograma de trabajo	Monitorear (Mínimo Esfuerzo)	Push	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Medio	Semanal	Líder de negocio, Líder de procesos
8	Usuario proceso de crédito (3)	Compromisos adquiridos en reuniones de trabajo y requerimientos solicitados por el inmediato superior.	Mantener Informado	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Medio	Semanal	Líder de negocio
9	Líder de Tecnología	Compromisos adquiridos en reuniones de trabajo y requerimientos solicitados por el inmediato superior.	Mantener Informado	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Medio	Semanal	Gerente del Proyecto

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No.	Interesado	Información a Comunicar	Estrategia de Comunicación	Método	Formato	Medio	Idioma	Nivel de detalle	Plazo y frecuencia de comunicación	Responsable de Comunicar
10	Supervisor (2)	Compromisos adquiridos en reuniones de trabajo y requerimientos solicitados por el inmediato superior.	Mantener Informado	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Alto	Semanal	Gerente del Proyecto, Líder de negocio, Líder de procesos
11	Personal de apoyo (4)	Instrucciones, condiciones, y cronograma de trabajo	Monitorear (Mínimo Esfuerzo)	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Verbal/ WhatsApp (mensajes instantáneos)	Español	Bajo	Cuando sea necesario	Supervisor
12	Responsable de desarrollo y producción (2)	Instrucciones, condiciones, y cronograma de trabajo	Mantener Informado	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Medio	Semanal	Líder de tecnología
13	Líder de Procesos	Información de los beneficios del proyecto, tutorial web sobre manual de uso.	Mantener Satisfecho	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Reuniones/Videoconferencia	Español	Medio	Mensuales	Gerente del Proyecto, Líder de negocio
14	Consultor externo (2)	Instrucciones, condiciones, y cronograma de trabajo	Mantener Informado	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Correos electrónicos/Actas de reuniones	Español	Bajo	Semanal	Gerente del Proyecto
15	Gobierno Nacional del Ecuador	Información de los beneficios del proyecto.	Mantener Informado	Interactivo	PDF, WORD, Excel	Reuniones de trabajo	Español	Medio	Mensuales	Patrocinador

Elaborado por: Autores

4.8. Subcapítulo D8. Gestión de Recursos Humanos

4.8.1. Plan de Gestión de los Recursos Humanos

El objetivo de este plan es establecer las directrices para gestionar al recurso humano que participará en el proyecto, tomando como premisa que “la gestión de recursos humanos es lograr el mejor desempeño de las personas participantes en el proyecto” (Chamoun, 2002).

Entre los instrumentos para desarrollar dicho plan se encuentran: el organigrama, planillas de los trabajadores, identificación de necesidad de potenciales contrataciones o capacitaciones del personal, se establecen roles y responsabilidades así como una matriz de análisis de los interesados y detalle del periodo de tiempo que cada miembro será requerido. (Porrás, 2014)

4.8.1.1. Organigramas del Proyecto

Respecto al organigrama del proyecto se tomará el graficado en el numeral 3.14. Organigrama del Equipo del Proyecto en la Figura 16. Organigrama del Equipo del Proyecto, a través del cual se gestionará al Equipo del Proyecto y sus relaciones de comunicación.

4.8.1.2. Roles y Responsabilidades

Este apartado es de suma importancia en la gestión del proyecto ya que es donde se asignarán funciones, roles y responsabilidades al equipo de proyecto, tal como lo muestra la Tabla 64.

Tabla 64. Descripción de Funciones, roles y responsabilidad

Descripción de Funciones, Rol y Responsabilidades										
Datos Generales			Perfil de ROL				Atributos del ROL			
Rol	Reporte a	Personal a Cargo	Educación	Formación	Habilidades / Destrezas y Competencia	Experiencia	Responsabilidad	Funciones generales	Actividades	Autoridad
Grupo Directivo BPN	Patrocinador	Ninguno	Título de tercer nivel en ingeniería comercial, finanzas o afines.	1. Certificado o Seminario de Planeación Estratégica de Tecnología de Información 2. Certificado o Seminario de Sistema de Información Empresarial. 3. Diplomado o Seminario en el Liderazgo de Proyectos. 4. Certificado o Seminario de PMI	* Iniciativa * Liderazgo * Buena comunicación Oral y escrita * Honestidad * Creatividad * Innovador * Puntual	*2 años de experiencia en la Administración de Proyectos Similares. *2 Años de experiencia en la gestión de manejo de equipo de trabajo	Que el Project Manager tenga todos los elementos que el proyecto necesite en función de los tiempos, Costos y Calidad que se estableció	1. Evaluar de manera periódica el estatus de avance del proyecto.	1. Toma de decisión respecto del presupuesto, tiempo y costo del proyecto. 2. Toma de decisión respecto a la continuidad, suspensión o reenfoque del proyecto.	Total del Proyecto

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Descripción de Funciones, Rol y Responsabilidades										
Datos Generales			Perfil de ROL				Atributos del ROL			
Rol	Reporte a	Personal a Cargo	Educación	Formación	Habilidades / Destrezas y Competencia	Experiencia	Responsabilidad	Funciones generales	Actividades	Autoridad
Gerente del Proyecto	Patrocinador	Equipo del Proyecto	1. Título tercer nivel en Ing. en Sistemas Informáticos o afines. 2. Título cuarto nivel en Dirección de Administración de Proyecto o certificación de PMI.	1. Diplomado, Seminario de Planeación Estratégica. 2. Diplomado o Seminario en el Liderazgo de Proyectos. 3. Seminarios de Manejo de Conflictos y Trabajo en Equipo.	* Iniciativa * Liderazgo * Buena comunicación Oral y escrita * Honestidad * Creatividad * Innovador * Puntual	Mínimo cinco años de experiencia dirigiendo proyectos, con certificación PMP® vigente	Que el proyecto cumpla en sus costos, tiempos y calidad lo que definió en el alcance del mismo.	1. Coordinar que la ejecución de todo el proyecto se cumpla en función de las mejores prácticas que el PMBOOK indica. 2. Análisis del avance del proyecto con para tomas de decisiones, respecto al presupuesto y tiempo del mismo. 3. Informes periódicos con el Patrocinador respecto del progreso del proyecto. 4. Difunde información oficial del proyecto.	1. Mantener reuniones mensuales para coordinar el buen desarrollo del proyecto, así como liderar a que su equipo lleve las actividades en sus tiempos, costos y calidad definidos en el Alcance. 2. Reuniones periódicas con el Patrocinador.	En conjunto con el Grupo Directivo BPN

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Descripción de Funciones, Rol y Responsabilidades										
Datos Generales			Perfil de ROL				Atributos del ROL			
Rol	Reporte a	Personal a Cargo	Educación	Formación	Habilidades / Destrezas y Competencia	Experiencia	Responsabilidad	Funciones generales	Actividades	Autoridad
Líder de Negocio	Gerente del Proyecto	Usuario proceso de crédito	Título de tercer nivel en ingeniería comercial, finanzas o afines.	1. Certificado o Seminario de Sistema de Información Empresarial. 2. Conocimientos metodología BPM.	* Habilidad de negociar * Conocimiento de los procesos de la organización	3 años de experiencia en banca pública o privada	Asegurar la correcta certificación de las aplicaciones a implementar	1. Definir el modelo de crédito a implementar, las reglas de negocios, los requisitos de información, documentación, modelo y herramientas de evaluación de proyectos, gestión integral de riesgos y flujos procedimentales de la concesión, instrumentación y administración de crédito.	* Reuniones con el proveedor seleccionado para la implementación. * Reuniones con el Gerente del Proyecto para definir las necesidades del negocio.	Sobre las fases de desarrollo e implementación

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Descripción de Funciones, Rol y Responsabilidades										
Datos Generales			Perfil de ROL				Atributos del ROL			
Rol	Reporte a	Personal a Cargo	Educación	Formación	Habilidades / Destrezas y Competencia	Experiencia	Responsabilidad	Funciones generales	Actividades	Autoridad
Especialista en Riesgos	Líder de Negocio	Ninguno	Título de tercer nivel en ingeniería comercial, finanzas o afines.	1. Curso de formación en riesgos 2. Master in Business Administration (MBA) en banca y finanzas. 3. Curso superior de analista de riesgos en entidades financieras	* Capacidad de análisis y de razonamiento práctico. * Creativos e innovadores. * Saber enfocarse en resolver problemas.	3 año de experiencia en puestos similares	Asegurar que la implementación cuente con los parámetros necesarios que permitan definir los diferentes tipos de riesgos: operacionales, de liquidez, de endeudamiento.	1. Proporcionar la información necesaria para desarrollar la normativa interna de riesgos de la organización	* Reuniones con el Gerente del Proyecto y Líder del Negocio para definir los parámetros de riesgos.	ninguna
Usuario proceso de crédito	Líder de Negocio y Líder de Procesos	Ninguno	Título de tercer nivel en ingeniería comercial, finanzas o afines.		* Habilidades de atención al cliente. * Destrezas comunicacionales	2 año de experiencia en puestos similares	Asegurar que el sistema permita gestionar la solicitud de crédito en su totalidad	1. Proporcionar la información necesaria respecto al proceso operativo que desempeña diariamente. 2. Sugerir cambios o modificaciones al líder del negocio.	* Reuniones con el Gerente del Proyecto y Líder del Negocio para definir los parámetros del proceso de concesión de crédito.	ninguna

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Descripción de Funciones, Rol y Responsabilidades										
Datos Generales			Perfil de ROL				Atributos del ROL			
Rol	Reporte a	Personal a Cargo	Educación	Formación	Habilidades / Destrezas y Competencia	Experiencia	Responsabilidad	Funciones generales	Actividades	Autoridad
Líder de Tecnología	Gerente del Proyecto	Responsable de desarrollo y producción	Título tercer nivel en Ing. en Sistemas, Analista de Sistemas o afines.	1. Conocimientos en desarrollo en .Net y base de datos de SQL. 2. Conocimientos en seguridades de comunicación entre sistemas. 3. Conocimientos metodología BPM.	* Programación * Visión de la plataforma ya terminada	3 años de experiencia en la participación de Proyectos Similares.	Responsable de descubrir y definir las integraciones requeridas para el correcto funcionamiento de los procesos.	1. Establecer los lineamientos técnicos en cuanto a la arquitectura de la solución, modelos de base de datos e infraestructura de implementación	* Reuniones con el proveedor seleccionado para la implementación. * Reuniones con el Gerente del Proyecto, Líder del Negocio y Líder del Proyecto para definir las necesidades del negocio.	ninguna
Supervisor	Gerente del Proyecto	Ninguno	Título de tercer nivel en ingeniería comercial, finanzas o afines.	1. Conocimientos metodología BPM	* Iniciativa * Liderazgo * Buena comunicación Oral y escrita * Honestidad * Creatividad * Innovador * Puntual	2 año de experiencia en puestos similares	Controlar que se cumpla con el alcance del proyecto.	1. Supervisar la correcta ejecución del cronograma del proyecto.	* Reuniones y coordinaciones anticipadas según el cronograma de trabajo con el Gerente del Proyecto, Equipo del proyecto y el proveedor.	Total del Proyecto

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Descripción de Funciones, Rol y Responsabilidades										
Datos Generales			Perfil de ROL				Atributos del ROL			
Rol	Reporte a	Personal a Cargo	Educación	Formación	Habilidades / Destrezas y Competencia	Experiencia	Responsabilidad	Funciones generales	Actividades	Autoridad
Personal de apoyo	Gerente del Proyecto	Ninguno	Cursando último año de ingeniería comercial, finanzas o afines; o Título de tercer nivel.	1. Curso de formación en Compras Públicas.	* Habilidad de comunicarse bien con los proveedores. * Conocimientos de secretariado	2 año de experiencia en puestos similares	Brindar soporte administrativo, técnico y operativo.	1. Coordinar reuniones entre el Equipo del trabajo y demás interesados del proyecto. 2. Manejar el o los procesos de contratación pública que amerite el proyecto 3. Coordinar las demás tareas administrativas		ninguna
Responsable de desarrollo y producción	Líder de Tecnología	Ninguno	Titulo tercer nivel en Ing. en Sistemas, Analista de Sistemas o afines.	1. Personal con capacidades de poder desarrollar en varios lenguajes de programación. 2. Interpretación de Diagramas y Diseños	Habilidad de Desarrollar e interpretar diseños tecnológicos	5 año de experiencia en puestos similares	1. Asegurar el correcto desarrollo e integración de los aplicativos informáticos. 2. Asegurar el mantenimiento o de la arquitectura de aplicaciones y datos establecida	1. Brindar información de los servicios vigentes	* Acompañamiento en el desarrollo de cada Módulo de la plataforma según el diseño y cumpliendo con el cronograma establecido	ninguna

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Descripción de Funciones, Rol y Responsabilidades										
Datos Generales			Perfil de ROL				Atributos del ROL			
Rol	Reporte a	Personal a Cargo	Educación	Formación	Habilidades / Destrezas y Competencia	Experiencia	Responsabilidad	Funciones generales	Actividades	Autoridad
Líder de Procesos	Gerente del Proyecto	Usuario proceso de crédito	Titulo tercer nivel en Ing. Industrial, Calidad o afines.	1. Conocimientos metodología BPM		3 años de experiencia en puestos similares	Asegurar la correcta aplicación de los procedimientos, estándares y políticas institucionales en las funcionalidades de las aplicaciones y la calidad de sus pruebas.	1. Identificar cambios en la estructura organizacional, descriptivo de funciones, roles y reglas del negocio. 2. Plantear alternativas para viabilizar las optimizaciones propuestas, equilibrando costo-beneficio, eficiencia, eficacia y seguridad.		Fase de mapeo de procesos y pruebas

Elaborado por: Autores

4.8.1.3. Plan para la gestión del personal

Este Plan forma parte del Plan de Gestión de los recursos humanos, y corresponde a la sección donde se especifica cómo y cuándo ingresan las personas al proyecto y cuando se liberan, normas de funcionamiento, políticas de seguridad y confidencialidad, capacitación. Para lo cual se deben considerar los siguientes puntos:

- 4.8.1.3.1. **Adquirir el equipo de proyecto:** Como primer paso para la gestión del personal, se debe realizar la búsqueda del personal de proyecto idóneo para cada actividad, por lo que resulta necesario determinar si el recurso humano proviene del personal de la organización o de fuentes externas contratadas, para lo cual se elaboró la Tabla 65.

Tabla 65. Detalle de Adquisiciones del Personal del Proyecto

Rol	Tipo de Adquisición	Fuente de Adquisición	Modalidad de Adquisición	Local de Trabajo Asignado	Fecha de inicio de reclutamiento	Fecha requerida de disponibilidad de personal	Costo de reclutamiento	Apoyo de área de RRHH
Patrocinador	Preasignación	BPN		BPN		3/10/2016	Ninguno	Ninguno
Grupo Directivo BPN	Preasignación	BPN	Decisión del Patrocinador	BPN		3/10/2016	Ninguno	Ninguno
Gerente del Proyecto	Preasignación	BPN	Decisión del Patrocinador	BPN		3/10/2016	Ninguno	Ninguno
Líder de Negocio	Preasignación	BPN	Decisión del Gerente del Proyecto	BPN	3/10/2016	3/10/2016	Ninguno	Ninguno
Especialista en Riesgos	Preasignación	BPN	Decisión del Líder de Negocio	BPN	3/10/2016	3/10/2016	Ninguno	Ninguno

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Rol	Tipo de Adquisición	Fuente de Adquisición	Modalidad de Adquisición	Local de Trabajo Asignado	Fecha de inicio de reclutamiento	Fecha requerida de disponibilidad de personal	Costo de reclutamiento	Apoyo de área de RRHH
Usuario proceso de crédito	Preasignación	BPN	Decisión del Líder de Negocio	BPN	3/10/2016	3/10/2016	Ninguno	Ninguno
Líder de Tecnología	Preasignación	BPN	Decisión del Gerente del Proyecto	BPN	3/10/2016	3/10/2016	Ninguno	Ninguno
Supervisor	Preasignación	BPN	Decisión del Gerente del Proyecto	BPN	3/10/2016	3/10/2016	Ninguno	Ninguno
Personal de apoyo	Preasignación	BPN	Decisión del Gerente del Proyecto	BPN	3/10/2016	3/10/2016	Ninguno	Ninguno
Responsable de desarrollo y producción	Preasignación	BPN	Decisión del Líder de Tecnológico	BPN	3/10/2016	3/10/2016	Ninguno	Ninguno
Líder de Procesos	Preasignación	BPN	Decisión del Gerente del Proyecto	BPN	3/10/2016	3/10/2016	Ninguno	Ninguno

Elaborado por: Autores

4.8.1.3.2. **Plan de liberación del personal:** Se determinó como se realizará la liberación de los recursos asignados al proyecto, lo cual generará un ambiente de trabajo más agradable y el beneficio directo que percibe el proyecto hace referencia a los costos, ya que a medida que se va liberando recursos humanos los costos de los mismos ya no se cargan al

presupuesto utilizado del proyecto. En este sentido, en la Tabla 66 se registra este detalle.

Tabla 66. Detalle de Criterios de Liberación del Personal del Proyecto

Rol	Criterio de Liberación	Cómo	Destino de asignación
Patrocinador	Al término del proyecto		Otros proyectos de BPN
Grupo Directivo BPN	Al término del proyecto	Comunicación del Patrocinador	Otros proyectos de BPN
Gerente del Proyecto	Al término del proyecto	Comunicación del Patrocinador	Otros proyectos de BPN
Líder de Negocio	Al término del proyecto	Comunicación del Gerente del Proyecto	
Especialista en Riesgos	Al término del proyecto	Comunicación del Líder de Negocio	
Usuario proceso de crédito	Al término del proyecto	Comunicación del Líder de Negocio	
Líder de Tecnología	Al término del proyecto	Comunicación del Gerente del Proyecto	Otros proyectos de BPN
Supervisor	Al término del proyecto	Comunicación del Gerente del Proyecto	
Personal de apoyo	Al término del proyecto	Comunicación del Gerente del Proyecto	
Responsable de desarrollo y producción	Al término del proyecto	Comunicación del Líder de Tecnología	
Líder de Procesos	Al término del proyecto	Comunicación del Gerente del Proyecto	

Elaborado por: Autores

4.8.1.3.3. Necesidades de capacitación

Dado que se deben fortalecer las capacidades del Equipo del Proyecto, se adoptarán las siguientes medidas:

- Siempre se deben aprovechar los cursos que dicta la empresa para que el personal que asiste a los Instructores también reciba las clases, por tanto se deberá generar y entregar a los asistentes de Aula, el 100% del material del curso, para que puedan aprovechar el dictado.
- Siempre se deben aprovechar los proyectos para que los Gerentes de Proyectos más experimentados hagan mentoring a los menos experimentados, en este caso el Patrocinador hará mentoring al Gerente del Proyecto para ayudarlo a desarrollar sus habilidades de gestión de proyectos.

4.8.1.3.4. Reconocimiento y recompensas

El Gerente del Proyecto establecerá un sistema de incentivos por cumplimiento de las líneas base del proyecto:

- CPI y SPI al final del proyecto, no menores de 1.0, 20% de bono sobre su remuneración mensual durante el plazo del proyecto.
- CPI y SPI al final del proyecto, entre 0.95 y 1.0, 5% de bono sobre su remuneración mensual durante el plazo del proyecto.
- Cualquier combinación de los logros anteriores promedia los bonos correspondientes, cualquier resultado por debajo de 0.95 anula cualquier bono.

4.8.1.3.5. Cumplimiento

- Todo el personal de la empresa que participa del proyecto pasará por una Evaluación de Desempeño al final del proyecto, y dicha evaluación se guardará en su expediente personal.

4.8.1.3.6. Seguridad

La BPN asignará un espacio físico con las seguridades necesarias para que la empresa contratada pueda realizar todas las actividades necesarias y no exista riesgo de robo de equipos, por tanto se fija como requerimiento de seguridad que cualquier reunión, taller o similar actividad que se desarrolle en la institución será en una sala de reunión que será custodiada por el responsable de la logística.

4.8.2. Estructura organizacional del proyecto

Respecto al organigrama del proyecto se tomará el graficado en el numeral 3.14. Organigrama del Equipo del Proyecto en la Figura 16, a través del cual se gestionará al Equipo del Proyecto y sus relaciones de comunicación.

4.8.3. Asignaciones de personal al proyecto

A través de la Tabla 67 se detallan las asignaciones realizadas del personal interno y/o externo, al equipo del proyecto.

Tabla 67. Detalle de asignación del Personal al Proyecto

Información de identificación						
Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	
					Teléfono	Correo electrónico
María Soledad Barrera	Presidenta del Directorio	BPN	Quito - Guayaquil	Patrocinador	023935700	mbarrera@bpn.fin.ec
Edwin Andrade	Subgerente General	BPN	Quito - Guayaquil	Grupo Directivo BPN	023935700 / 042591800	eandrade@bpn.fin.ec
Fabián Zamora	Gerente de División de Gestión Estratégica	BPN	Guayaquil	Grupo Directivo BPN	042591800	fzamora@bpn.fin.ec
Mauricio Altamirano	Gerente de División de Tecnologías	BPN	Quito	Grupo Directivo BPN	023935700	maltamirano@bpn.fin.ec
Lyndon Cajas	Gerente de División de Crédito	BPN	Guayaquil	Grupo Directivo BPN	042591800	lcajas@bpn.fin.ec
Mercy Guzmán	Gerente Oficina Quito	BPN	Quito	Líder de Negocio	023935700	mguzman@bpn.fin.ec
Agustín Sánchez	Subgerente Regional de Crédito	BPN	Quito	Líder de Negocio	023935700	asanchez@bpn.fin.ec
Susana Córdova	Subgerente Nacional de Crédito de Primer Piso	BPN	Guayaquil	Líder de Negocio	042591800	scordova@bpn.fin.ec
Gabriela Verdesoto	Gerente Sucursal Manta	BPN	Manta	Líder de Negocio	052679641	gverdesoto@bpn.fin.ec
María Isabel Balda	Subgerente Nacional de Riesgo de Crédito	BPN	Guayaquil	Especialista en Riesgos	042591800	mbalda@bpn.fin.ec
Andrés Albuja	Especialista de crédito de segundo piso	BPN	Quito	Usuario proceso de crédito	023935700	aalbuja@bpn.fin.ec

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Información de identificación						
Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	
					Teléfono	Correo electrónico
Hugo Romero	Supervisor de Proyectos TI	BPN	Quito	Líder de Tecnología	023935700	hromero@bpn.fin.ec
Roberto García	Aseguramiento de la calidad de TI	BPN	Quito	Responsable de desarrollo y producción	023935700	rgarcia@bpn.fin.ec
Fausto Carrión	Gestor de planificación y proyectos de TI	BPN	Quito	Responsable de desarrollo y producción	023935700	fcarrion@bpn.fin.ec
Francisco Cadena	Especialista de planeación	BPN	Quito	Líder de Procesos	023935700	fcadena@bpn.fin.ec
Jorge Alberto Yunis	Consultor experto en riesgo de banca	CAF	Chile	Consultor externo	0999451575	j.yunis@hotmail.com
Gerardo Gutiérrez	Consultor experto en banca y riesgos ambientales SARA	CAF	España	Consultor externo	0982626008	ggutierrez@gmail.com
Karina Osejos	Experta en contrataciones CAF	BPN	Quito	Personal de apoyo	023935700	kosejos@bpn.fin.ec
Byron Alvear	Analista de Adquisiciones	BPN	Quito	Personal de apoyo	023935700	balvear@bpn.fin.ec
Gerson Chicaiza	Técnico de Adquisiciones y Servicios	BPN	Quito	Personal de apoyo	023935700	gchicaiza@bpn.fin.ec

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Información de identificación						
Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	
					Teléfono	Correo electrónico
Byron Estrella	Consultor especializado en automatización de procesos	Consultor Independiente	Quito	Gerente del Proyecto	023935700	bestrella@bpn.fin.ec
Omar Paredes	Subgerente Nacional de seguimiento y recuperación de cartera	BPN	Guayaquil	Usuario proceso de crédito	042591800	oparedes@bpn.fin.ec
María Elisa García	Subgerente Regional de Crédito	BPN	Guayaquil	Usuario proceso de crédito	042591800	mgarcia@bpn.fin.ec
Paola Villavicencio	Jefe de procesos	BPN	Guayaquil	Supervisor	042591800	pvillavicencio@bpn.fin.ec
Rosario Molina	Jefe de planificación	BPN	Guayaquil	Supervisor	042591800	rmolina@bpn.fin.ec

Elaborado por: Autores

4.8.4. Matriz RACI

A continuación se muestra la Tabla 68, en la que se ha elaborado la matriz RACI la misma que permite se asigne el rol que cada recurso debe desempeñar para cada actividad dada dentro del proyecto.

Tabla 68. Matriz RACI

1. RESPONSABLES												
ROLES FUNCIONALES	SIGLAS	LEYENDA										
Proveedor	BPM-F	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ID</th> <th>Significado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R</td> <td>Responsable de ejecución</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>Responsable último</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Persona a consultar</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>Persona a informar</td> </tr> </tbody> </table>	ID	Significado	R	Responsable de ejecución	A	Responsable último	C	Persona a consultar	I	Persona a informar
ID	Significado											
R	Responsable de ejecución											
A	Responsable último											
C	Persona a consultar											
I	Persona a informar											
Grupo Directivo BPN (4)	BPM-G											
Usuario final	BPM-H											
Patrocinador	BPM-I											
Líder de Negocio (4)	BPM-J											
Especialista en Riesgos	BPM-K											
Gerente del Proyecto	BPM-L											
Usuario proceso de crédito (3)	BPM-M											
Líder de Tecnología	BPM-N											
Responsable de desarrollo y producción (2)	BPM-O											
Líder de Procesos	BPM-P											
Consultor externo (2)	BPM-Q											
Personal de apoyo (3)	BPM-R											
Supervisor (2)	BPM-S											
Gobierno Nacional del Ecuador	BPM-E											

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

2. ROLES / RESPONSABLES																
Cod.	EDT	BPM-F	BPM-G	BPM-H	BPM-I	BPM-J	BPM-K	BPM-L	BPM-M	BPM-N	BPM-O	BPM-P	BPM-Q	BPM-R	BPM-S	BPM-E
1	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.															
1.1	Gestión del Proyecto															
1.1.1	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH		C		A	C		R		C		C	C			
1.1.2	Acta de constitución															
1.1.2.1	Elaborar acta de constitución				C			R								
1.1.2.2	Revisar acta de constitución				C			R								
1.1.2.3	Ajustar acta de constitución				C			A						R		
1.1.2.4	Aprobar acta de constitución		I		R	I	I	A	I	I	I	I	I	I	I	I
1.1.3	Plan de Dirección del Proyecto															
1.1.3.1	Elaborar plan de dirección del proyecto		A		C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	
1.1.3.2	Revisar el plan de dirección del proyecto		C		C			R								
1.1.3.3	Ajustar el plan de dirección del proyecto							A						R		
1.1.3.4	Aprobar el plan de dirección del proyecto				R			A								
1.1.3.5	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto		A		C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	
1.1.4	Cierre del Proyecto															
1.1.4.1	Elaborar actas de cierre							A						R		
1.1.4.2	Revisar actas de cierre		C		C			R								
1.1.4.3	Ajustar acta de cierre													R		
1.1.4.4	Aprobar actas de cierre				R			A								
1.2	Reuniones de avances de trabajo															
1.2.1	Convocar a reuniones de avances de trabajo															
1.2.2	Realizar reuniones de avances de trabajo															

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

2. ROLES / RESPONSABLES																
Cod.	EDT	BPM-F	BPM-G	BPM-H	BPM-I	BPM-J	BPM-K	BPM-L	BPM-M	BPM-N	BPM-O	BPM-P	BPM-Q	BPM-R	BPM-S	BPM-E
1.3	Desarrollo e Implementación BPM															
1.3.1	Gestión para desarrollo del proyecto															
1.3.1.1	Consultora contratada															
1.3.1.1.1	Definir los TDR's de la consultoría	C	A		C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	
1.3.1.1.2	Cotizar con posibles proveedores							A						R		
1.3.1.1.3	Mantener reuniones con los proveedores		A			C		R		C		C				
1.3.1.1.4	Seleccionar la mejor oferta		A			C		R		C		C				
1.3.1.1.5	Elevar proceso de contratación en SERCOP													R		
1.3.1.1.6	Adjudicar contrato				R											
1.3.1.2	Informes de avances entregados															
1.3.1.2.1	Elaborar informes de avances	R														
1.3.1.2.2	Revisar informes de avances		A					R								
1.3.1.2.3	Solicitar correcciones de informes de avances							R								
1.3.1.2.4	Ajustar informes de avances	R														
1.3.1.2.5	Aprobar informes de avances	I	I	I	A	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	
1.3.2	Proceso de crédito modelado y optimizado															
1.3.2.1	Proceso de crédito levantado															
1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito	R	I			C			C	C		C				
1.3.2.1.2	Analizar los Procesos/Subprocesos de Negocio.	R	I			C			C	C		C				
1.3.2.1.3	Identificar de las etapas y actividades específicas de los procesos/subprocesos	R	I			C			C	C		C				

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

2. ROLES / RESPONSABLES																
Cod.	EDT	BPM-F	BPM-G	BPM-H	BPM-I	BPM-J	BPM-K	BPM-L	BPM-M	BPM-N	BPM-O	BPM-P	BPM-Q	BPM-R	BPM-S	BPM-E
1.3.2.1.4	Reconocer las variables críticas de los procesos	R														
1.3.2.2	Proceso de crédito mapeado															
1.3.2.2.1	Generar fichas de los procesos.	R							C			C				
1.3.2.2.2	Generar diagramas de flujo de los procesos.	R							C			C				
1.3.2.2.3	Establecer indicadores de gestión	R							C			C				
1.3.2.3	Modelo de reglas de negocio definido															
1.3.2.3.1	Definir lenguaje de negocio común	R				C			C	C		C				
1.3.2.3.2	Obtener los productos y entidades específicos para realizar el proceso	R							C							
1.3.2.3.3	Definir el modelo de las reglas de negocio	R				C			C	C		C				
1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto	R	A		R					C		C				
1.3.2.3.5	Ajustar reglas el modelo propuesto	R														
1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto							A				R				
1.3.2.4	Proceso de crédito optimizado															
1.3.2.4.1	Incluir mejoras analizadas en el proceso de crédito	R	I						C							
1.3.2.4.2	Revisar el proceso de crédito mejorado		I					A	C			R				
1.3.2.4.3	Aprobar el proceso de crédito mejorado		I					A	C			R				
1.3.2.4.4	Actualizar el proceso de crédito	R														
1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado	R				C		A		C		C				
1.3.2.5	Metodología BPM desarrollada															
1.3.2.5.1	Definir parámetros generales de la metodología	R	C			C		A	C	C		C				
1.3.2.5.2	Definir el esquema de desarrollo e implementación BPM	R								A						

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

2. ROLES / RESPONSABLES																
Cod.	EDT	BPM-F	BPM-G	BPM-H	BPM-I	BPM-J	BPM-K	BPM-L	BPM-M	BPM-N	BPM-O	BPM-P	BPM-Q	BPM-R	BPM-S	BPM-E
1.3.2.5.3	Revisar la metodología propuesta							R								
1.3.2.5.4	Ajustar la metodología propuesta	R														
1.3.2.5.5	Aprobar la metodología propuesta							R								
1.3.3	Desarrollo del sistema para BPM															
1.3.3.1	Esquema tecnológico identificado, analizado y mejorado															
1.3.3.1.1	Levantar inventario de aplicaciones e infraestructura de la BPN	R								C	C					
1.3.3.1.2	Analizar el inventario y su vida útil	R														
1.3.3.1.3	Identificar debilidades de las aplicaciones e infraestructura de BPN	R														
1.3.3.1.4	Presentar propuesta de mejora al esquema tecnológico	R														
1.3.3.1.5	Revisar propuesta de mejora al esquema tecnológico	I	C					A		R						
1.3.3.1.6	Aprobar propuesta realizada	I	C					A		R						
1.3.3.2	Sistema BPM desarrollado															
1.3.3.2.1	Diseñar los procesos BPM	R								C						
1.3.3.2.2	Identificar y especificar los servicios funcionales	R								C						
1.3.3.2.3	Incluir las reglas de negocio establecidas	R								C						
1.3.3.2.4	Modelar el sistema	R								C						
1.3.3.2.5	Incluir los indicadores establecidos	R														
1.3.3.2.6	Diseñar los formularios del sistema	R								C	C					
1.3.3.2.7	Diseñar las interfaces con otros sistemas y aplicativos	R								C	C					

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

2. ROLES / RESPONSABLES																
Cod.	EDT	BPM-F	BPM-G	BPM-H	BPM-I	BPM-J	BPM-K	BPM-L	BPM-M	BPM-N	BPM-O	BPM-P	BPM-Q	BPM-R	BPM-S	BPM-E
1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito	R						A	C							
1.3.3.2.9	Ajustar sistema diseñado	R														
1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado	I	C					A		R						
1.3.3.3	Aplicación de consulta para web móvil construida e implementada															
1.3.3.3.1	Definir el objetivo de la aplicación	R								A						
1.3.3.3.2	Investigar la posible demanda de la aplicación	R														
1.3.3.3.3	Crear bocetos de la aplicación	R														
1.3.3.3.4	Crear un prototipo de la aplicación	R														
1.3.3.3.5	Realizar pruebas de la aplicación	R								C	C					
1.3.3.3.6	Revisar y mejorar la aplicación	R														
1.3.3.3.7	Poner en producción la aplicación	R						I		A						
1.3.4	BPM para proceso de crédito implementado															
1.3.4.1	Pruebas de funcionamiento realizadas															
1.3.4.1.1	Establecer cronograma de pruebas	R								A						
1.3.4.1.2	Realizar primera fase de pruebas del sistema	R			I			A	C	C		C				
1.3.4.1.3	Corregir fallas detectadas en el sistema	R														
1.3.4.1.4	Realizar segunda fase de pruebas del sistema corregido	R			I			A	C	C		C				
1.3.4.2	Sistema BPM implementado															
1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema	R	I							C						
1.3.4.2.2	Configurar servidores	R								C	C					
1.3.4.2.3	Realizar la instalación del sistema BPM	R														
1.3.4.2.4	Parametrizar el sistema BPM	R														

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

2. ROLES / RESPONSABLES																
Cod.	EDT	BPM-F	BPM-G	BPM-H	BPM-I	BPM-J	BPM-K	BPM-L	BPM-M	BPM-N	BPM-O	BPM-P	BPM-Q	BPM-R	BPM-S	BPM-E
1.3.4.2.5	Puesta en producción del sistema	R	I	I	I	C	C	A	C	C	C	C	C	C	C	
1.3.4.3	Plan Piloto Realizado															
1.3.4.3.1	Definir equipo de trabajo para la ejecución del plan piloto	I	C			C		R		C		C				
1.3.4.3.2	Establecer cronograma de ejecución del plan	R														
1.3.4.3.3	Realizar puesta en marcha del plan piloto	R														
1.3.4.3.4	Emitir informe de novedades detectadas							A		R	C					
1.3.4.3.5	Implementar mejoras detectadas en informes de novedades	R														
1.3.4.3.6	Realizar informe de cumplimiento de mejoras implementadas	R														
1.3.5	Documentación del proceso y proyecto															
1.3.5.1	Procesos en BPM mapeados															
1.3.5.1.1	Generar fichas de los procesos automatizados	R				C						C				
1.3.5.1.2	Generar diagramas de flujo de los procesos automatizados	R				C						C				
1.3.5.1.3	Redefinir indicadores de gestión para el proceso de crédito automatizado	R				C				I		C				
1.3.5.1.4	Revisar los procesos mapeados	R				C						C				
1.3.5.1.5	Ajustar los procesos mapeados	R				C						C				
1.3.5.1.6	Aprobar los procesos mapeados	R						A								
1.3.5.2	Guías de usuarios y manuales técnicos aprobados															
1.3.5.2.1	Definir listado de guías y manuales técnicos a elaborar	R							C	C		C				
1.3.5.2.2	Definir alcance del documento	R							I	C		C				
1.3.5.2.3	Definir portada del documento	R										C				

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

2. ROLES / RESPONSABLES																
Cod.	EDT	BPM-F	BPM-G	BPM-H	BPM-I	BPM-J	BPM-K	BPM-L	BPM-M	BPM-N	BPM-O	BPM-P	BPM-Q	BPM-R	BPM-S	BPM-E
1.3.5.2.4	Definir objetivo del proceso a documentar	R				C						C				
1.3.5.2.5	Establecer descripción de tareas ordenadas y en secuencia	R				C				I		C				
1.3.5.2.6	Definir responsables de cada tarea	R				C				C		C				
1.3.5.2.7	Elaborar diagramas de flujo	R								I		C				
1.3.5.2.8	Revisar guías y manuales técnicos elaborados	R							C	C		C				
1.3.5.2.9	Ajustar guías y manuales técnicos elaborados	R							C	C		C				
1.3.5.2.10	Aprobar guías y manuales técnicos elaborados	R						A		I		I				
1.4	Transferencia de conocimiento															
1.4.1	Funcionarios capacitados															
1.4.1.1	Establecer metas para la capacitación	R				C			C							
1.4.1.2	Establecer cronograma de capacitaciones	R				C			C							
1.4.1.3	Coordinar logística para los eventos de capacitación	R				C			C					I		
1.4.1.4	Preparar material impreso	R				C								I		
1.4.1.5	Realizar sesiones de capacitaciones	R						I	C							
1.4.1.6	Evaluar al personal capacitado	R				A										
1.4.1.7	Realizar retroalimentación de los resultados obtenidos	R				C			C							
1.4.1.8	Elaborar informe del cumplimiento de capacitaciones	R				C			I							
1.4.2	Gestión del cambio															
1.4.2.1	Diseñar campañas de concientización	R				C								I		
1.4.2.2	Establecer cronograma de lanzamiento de campañas	R				C		I								

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

2. ROLES / RESPONSABLES																
Cod.	EDT	BPM-F	BPM-G	BPM-H	BPM-I	BPM-J	BPM-K	BPM-L	BPM-M	BPM-N	BPM-O	BPM-P	BPM-Q	BPM-R	BPM-S	BPM-E
1.4.2.3	Lanzar campañas	I				R										
1.4.2.4	Evaluar impacto de las campañas	R						I								
1.4.2.5	Emitir informes de impacto de la gestión del cambio	R				I		I								

Elaborado por: Autores

4.9. Subcapítulo D9. Gestión de Riesgos

4.9.1. Plan de Gestión de Riesgos

Dentro de este plan se define como enfocar y a su vez ejecutar las actividades de gestión de riesgos del proyecto, lo cual asegura garantizar que el nivel, tipo y visibilidad de la Gestión de Riesgos estén de acuerdo con la importancia del Proyecto para la organización, además, la idea de gestionar los riesgos es principalmente garantizar la continuidad del proyecto con el menor número de afectaciones para el cumplimiento de los objetivos. (Project Management Institute, Inc., 2013)

4.9.1.1. Metodología

En este punto se define las herramientas y fuentes de información que se utiliza para gestionar los riesgos durante la ejecución del proyecto, para lo cual se aplicará el marco metodológico la Gestión de Riesgos establecida en la guía PMBOK V5 del PMI® como se muestra a continuación en la Tabla 69.

Tabla 69. Metodología Gestión de Riesgos

Proceso	Descripción y Actividades	Herramientas	Fuentes de Información
Planificar la Gestión de Riesgos	Elaborar plan de Gestión de los riesgos, en donde se definirá como se realizarán las actividades para gestionar los riesgos del proyecto.	Reuniones, Juicio de Expertos.	Equipo del proyecto.
Identificar los Riesgos	Identificar que riesgos pueden afectar al proyecto y documentar sus características.	Check list de riesgos, FODA, Juicio de Expertos.	Equipo del proyecto, Archivos históricos de proyectos, Registro de Interesados.
Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos	Evaluar probabilidad e impacto. Establecer ranking de importancia. Combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos.	Definición de probabilidad e impacto. Matriz de probabilidad e impacto. Categorización de riesgos.	Equipo del proyecto, Registro de Riesgos.
Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos	Se analizará numéricamente el efecto de los riesgos identificados en el proyecto.	Juicio de expertos. Técnicas de recopilación (tormenta de ideas).	Equipo de proyecto, Registro de Riesgos.
Planificar la Respuesta a los Riesgos	Definir respuesta a riesgos. Planificar ejecución de respuestas. Crear acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas.	Estrategias de respuestas a contingencias. Estrategias para riesgos negativos o positivos.	Equipo de proyecto, Archivos históricos de proyectos, Registro de Riesgos.

Proceso	Descripción y Actividades	Herramientas	Fuentes de Información
Realizar Seguimiento y Control de Riesgos	Verificar la ocurrencia de riesgos. Supervisar y verificar la ejecución de respuestas. Verificar aparición de nuevos riesgos.	Reevaluación de los riesgos. Reuniones.	Equipo de proyecto.

Elaborado por: Autores

4.9.1.2. Roles y Responsabilidades

En este punto se define los miembros del equipo de gestión de riesgos con sus respectivas responsabilidades como se muestra en la Tabla 70.

Tabla 70. Roles y Responsabilidades Equipo de Gestión de Riesgos

Rol	Responsabilidades	Nombre
Gerente de Riesgos	Gestionar los riesgos mediante políticas de ejecución, procedimientos y planes. Asegurar que las actividades de los subprocesos de riesgo sean ejecutadas. Revisar periódicamente todos los riesgos. Escalar los riesgos, según el caso. Informar acerca del estado de los Riesgos.	Gerente del Proyecto.
Propietario del Riesgo	Asumir la responsabilidad de la planificación y ejecución adecuada de la respuesta al riesgo. Asegurar que las funciones de gestión de riesgos se llevan a cabo.	Líder de Negocio, Líder de Tecnología, Líder de Proceso, Grupo Directivo BPN.
Identificador de Riesgos	Identificar los riesgos. Participar en la planificación del riesgo, la mitigación y la ejecución del plan. Identificar e informar de cualquier riesgo potencial.	Líder de Negocio, Líder de Tecnología, Líder de Proceso, Grupo Directivo BPN.
Analista de Riesgos	Llevar a cabo análisis de riesgos / evaluación, respuesta y control de riesgos. Validar, clasificar y asignar la propiedad de los riesgos. Realizar análisis cualitativo y cuantitativo. Priorizar los riesgos. Planear respuesta para cada riesgo. Revisar el registro de riesgo.	Líder de Negocio, Líder de Tecnología, Líder de Proceso, Grupo Directivo BPN.

Rol	Responsabilidades	Nombre
Comité de Gestión de Riesgos	Revisar todos los riesgos dentro del proyecto. Aprobar o rechazar las estrategias de mitigación y planes de contingencia. Escalar los riesgos a un nivel superior sobre la base de los umbrales de gravedad y la exposición. Revisar los informes de riesgo y las métricas.	Líder de Negocio, Líder de Tecnología, Líder de Proceso, Grupo Directivo BPN.

Elaborado por: Autores

4.9.1.3. Presupuesto

El presupuesto asignado para la gestión de riesgos es del 2% de los costos mensuales.

Por otra parte, el costo del proyecto puede tener una variación máxima de +/- 10% del costo planificado, si el proyecto sobrepasa el presupuesto planificado se deberá realizar una solicitud de cambio, la cual entrará en el proceso de control integrado de cambios para su revisión y posterior aprobación.

Para tener una idea clara de los costos que generará el proyecto por los riesgos identificados, se debe revisar el Subcapítulo D4. Gestión de Costos.

4.9.1.4. Calendario

Mediante este punto se define cuándo y con qué frecuencia se ejecutarán los procesos de gestión de riesgos a través de la Tabla 71.

Tabla 71. Periodicidad de la Gestión de Riesgos

Proceso	Momento de Ejecución	Entregable de la EDT	Periodicidad de Ejecución
Planificar la Gestión de Riesgos	Al inicio del proyecto.	1.1 Gestión del Proyecto.	Una vez
Identificar los Riesgos	Al inicio del proyecto.	1.1 Gestión del Proyecto.	Mensual
	En cada reunión del equipo del proyecto.	1.2 Reuniones de Avance de Trabajo.	
Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos	Al inicio del proyecto	1.1 Gestión del Proyecto.	Mensual
	En cada reunión del equipo del proyecto.	1.2 Reuniones de Avance de Trabajo.	
Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos	Al inicio del proyecto.	1.1 Gestión del Proyecto.	Mensual
	En cada reunión del equipo del proyecto.	1.2 Reuniones de Avance de Trabajo	
Planificar la Respuesta a los Riesgos	Al inicio del proyecto.	1.1 Gestión del Proyecto.	Mensual
	En cada reunión del equipo del proyecto.	1.2 Acta de Reunión de Avance de Trabajo.	
Realizar Seguimiento y Control de Riesgos	En cada fase del proyecto.	1.2 Informe de Avances de Trabajo.	Mensual

Elaborado por: Autores

4.9.1.5. Categorías de Riesgo

En este punto se agrupan las causas potenciales de riesgo por categoría, a través de la siguiente estructura de desglose de riesgo (RBS). Ver Figura 26.

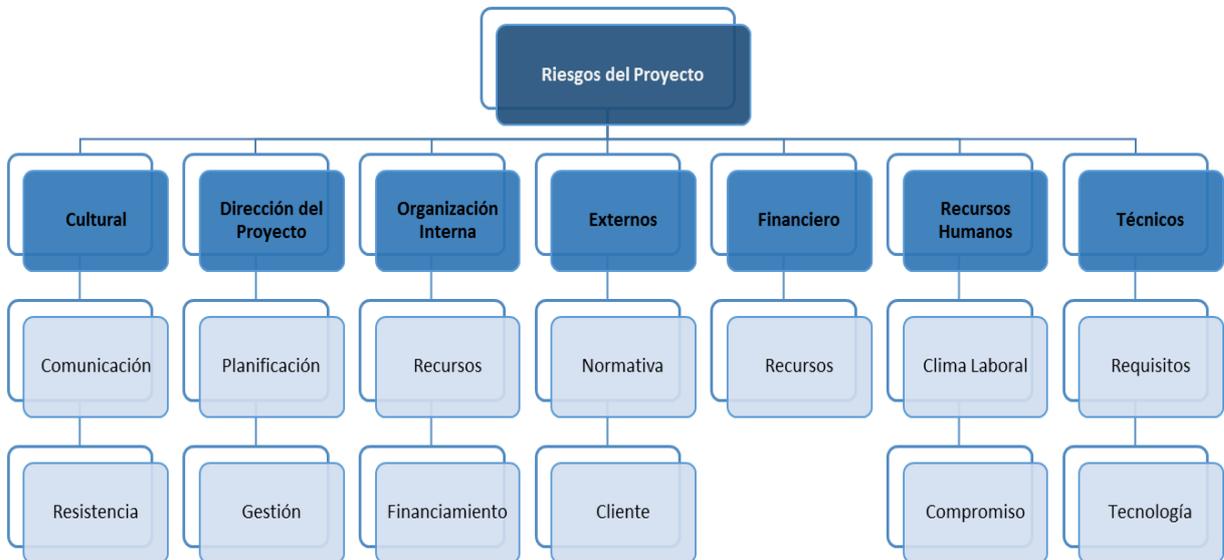


Figura 26. Categorías de Riesgo

Elaborado por: Autores

4.9.1.6. Metalenguaje de Riesgos

El metalenguaje que se utiliza en el presente proyecto para la redacción de los diferentes riesgos identificados será la siguiente:

“Debido a (una o más causas definidas)” + “(Evento de riesgo incierto) podría ocurrir,” + “Lo cual puede generar un (efecto en un objetivo del proyecto)”.

Es decir, se debe redactar el riesgo en función de: la causa, el evento incierto seguido del efecto en los objetivos del proyecto.

4.9.1.7. Definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos

Se determina distintos niveles de probabilidad e impacto de los riesgos de acuerdo a los rangos y criterios establecidos en la Tabla 72 y la Tabla 73.

Tabla 72. Definiciones de Probabilidad

Alta	Cuando el porcentaje de probabilidad de ocurrencia del riesgo es mayor o igual a 90%.
Media	Cuando el porcentaje de probabilidad de ocurrencia del riesgo se encuentra entre el 26% - 89%.
Baja	Cuando el porcentaje de probabilidad de ocurrencia del riesgo es menor o igual al 25%.

Elaborado por: Autores

Tabla 73. Definiciones de Impacto

Objetivo de Proyecto	Alto (≥ 155 días) 0,90	Medio (25 – 154 días) 0,50	Bajo (≤ 24 días) 0,10
Alcance	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible.	Áreas secundarias del alcance afectas.	Cuando la disminución del alcance es apenas perceptible.
Cronograma	Aumento del tiempo es mayor o igual al 30%.	Aumento del tiempo oscila entre el 5% y 29%.	Aumento del tiempo insignificante es menor o igual al 4%.
Costo	Aumento del costo es mayor o igual a 26%.	Aumento del costo oscila entre 11% y 25%.	Aumento del tiempo insignificante es menor o igual al 10%.
Calidad	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible.	La reducción de calidad requiere la aprobación del patrocinador.	Degradación de la calidad apenas perceptible.

Elaborado por: Autores

4.9.1.8. Matriz de probabilidad e impacto

En este punto cada riesgo es clasificado de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre un objetivo en caso de que ocurra tal como se muestra en la Tabla 74, en la cual se ha otorgado la calificación de riesgo entre 0,0 y 0,1 como bajo, entre 0,2 y 0,3 como medio, y mayor o igual a 0,5 como alto; y para lo cual se podrá manejar según las respuestas de la Tabla 75.

Tabla 74. Matriz de Probabilidad e Impacto

		AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
		IMPACTO	0,90	0,2	0,5	0,8	0,8
0,50	0,1		0,3	0,5	0,5	0,3	0,1
0,10	0,0		0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
	0,25		0,60	0,90	0,90	0,60	0,25
		PROBABILIDAD					

Elaborado por: Autores

Tabla 75. Respuestas Preferentes por Tipos de Riesgo

	Tipo de Riesgo	Respuesta Preferente
Amenaza	Bajo	Aceptar
	Media	Mitigar o Transferir
	Alto	Evitar
Oportunidad	Bajo	Compartir y Mejorar
	Media	Compartir y Mejorar
	Alto	Explotar

Elaborado por: Autores

4.9.1.9. Revisión de las tolerancias de los interesados

En un primer nivel, la tolerancia al riesgo para este proyecto está delimitada por las políticas de la organización, los acuerdos contractuales y las normas legales nacionales e internacionales aplicables al mismo, sin embargo, se podrá actualizar la tolerancia al riesgo de los interesados como resultado del análisis de riesgos del proyecto y sus sub-proyectos.

Las tolerancias al riesgo relativas a cada una de las variables del proyecto se reflejan en la siguiente escala de impactos detallados a continuación en la Tabla 76.

Tabla 76. Niveles de Tolerancia Interesados

	TIEMPO	CALIDAD	COSTO	ALCANCE	
IMPACTO	ALTO	Retrasaría más del 30% al tiempo planificado para a una fase del módulo o sub-proyecto	Generaría una "no conformidad" inaceptable por el cliente	Añadiría 5% o más al costo de la fase del módulo o sub-proyecto	Impediría implementar un requerimiento de categoría "Indispensable" o "Regulatorio", con prioridad "Alta"
	MEDIO	Retrasaría entre 11 y 30% al tiempo planificado a una fase del módulo o sub-proyecto	Generaría una "no conformidad" negociable con el cliente	Añadiría 1-4% más al costo de la fase del módulo o sub-proyecto	Impediría implementar un requerimiento de categoría "Indispensable" o "Regulatorio" con prioridad "Media" o de categoría "Deseable" con prioridad "Alta"
	BAJO	Retrasaría hasta el 10% al tiempo planificado para una fase del módulo o sub-proyecto	Generaría una "no conformidad" no crítica para el cliente	Añadiría menos del 1% al costo de la fase del módulo o sub-proyecto	Impediría implementar un requerimiento de categoría "Deseable" con prioridad "Media" o de cualquier categoría con prioridad "Baja"

Elaborado por: Autores

4.9.1.10. Formatos de los informes

Se definen los formatos que se utilizarán para analizar y comunicar los resultados de la gestión de riesgos de acuerdo a la Tabla 77.

Tabla 77. Formatos de la Gestión de Riesgos

Procesos	Anexo*
Identificación de Riesgos	Identificación de Riesgos (Apéndice G)
Análisis Cualitativo de Riesgos	Evaluación Cualitativa de Riesgos (Apéndice H)
Análisis Cuantitativo de Riesgos	Evaluación Cuantitativa de Riesgos (Apéndice H)
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Plan de Respuesta a Riesgos (Apéndice H)
Plan de Contingencia	Plan de Contingencia de Riesgos (Apéndice I)
Seguimiento y Control del Riesgos	Solicitud de Cambio (Apéndice J)

Elaborado por: Autores

*Todos estos formatos serán generados por el Equipo del Proyecto.

4.9.1.11. Seguimiento

En este punto se define como se audita o se realiza el seguimiento a los procesos de gestión de riesgos, lo cual se lo realizará mediante reuniones mensuales, con el Comité de Gestión de Riesgos, misma que será precedida por el Gerente del Proyecto.

4.9.2. Registro de Riesgos

Dentro de este punto se realiza la identificación de los riesgos que afectan a la ejecución del proyecto como lo muestra la Tabla 78, para luego realizar el registro de los resultados del análisis del riesgo como lo muestra la Tabla 79, adicional se realizó el registro del plan de contingencia para los riesgos de clasificación alta como lo muestra la Tabla 80.

Tabla 78. Registro de Riesgos

REGISTRO DE RIESGOS			
#	Riesgo	Categoría	Tipo
1	Debido a que el proveedor necesita realizar pruebas de instalación, podría retrasarse la entrega del servicio a tiempo, ocasionando que los costos totales del proyecto aumenten.	Externos	Negativo
2	Debido a que gran porcentaje del personal necesario para el equipo del proyecto forma parte de la empresa, puede existir sobrecarga de trabajo, lo que causaría poca predisposición para realizar las actividades encomendadas, afectando al desarrollo del proyecto de acuerdo a la planificación establecida.	Recursos Humanos	Negativo
3	Debido a una mala organización con el cronograma de capacitación a los usuarios internos sobre la implementación del sistema, provocará que no se realice la capacitación oportuna al personal, afectando a la ejecución del proyecto generando retrasos dentro del mismo.	Organización Interna	Negativo
4	Debido a que la economía del país se encuentra en recesión, existe la posibilidad de una disminución en el presupuesto de la organización lo que podría derivar en la asignación de menos recursos para la ejecución de nuevos proyectos, generando falta de financiamiento, retrasos o paralización en la ejecución de este proyecto.	Financiero	Negativo
5	A causa de la burocracia que en ocasiones se maneja en el sector público para realizar los procesos internos y la dificultad de acceso a la información, el proyecto podría tardar más de lo previsto, lo que provocaría retrasos en la ejecución de las actividades planificadas.	Externos	Negativo
6	A causa de una rotación alta del equipo del proyecto, podría generar tiempos alargados en capacitación y adaptación del nuevo personal, ocasionando un retraso en el cronograma del proyecto.	Organización Interna	Negativo
7	Debido a la falta de experiencia en el manejo del nuevo sistema por parte de los funcionarios internos, podría existir el rechazo al cambio por parte de los usuarios del área de crédito, provocando retrasos en la ejecución del proyecto.	Recursos Humanos	Negativo

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

REGISTRO DE RIESGOS			
#	Riesgo	Categoría	Tipo
8	Debido a los criterios diferentes emitidos por los Gerentes de las diferentes Sucursales a nivel nacional por diferencias culturales, no se logra consensuar de manera pronta los términos del contrato con el proveedor del servicio, ocasionando retraso en la ejecución del proyecto.	Cultural	Negativo
9	Debido a que el levantamiento de los procesos se realizará por un consultor externo, existe la posibilidad de poca colaboración por parte de los funcionarios internos, provocando retraso en la ejecución del proyecto.	Externos	Negativo
10	Debido a la agenda de los Gerentes de las diferentes sucursales, se podrían retrasar las reuniones mediante videoconferencia, ocasionando retraso en llegar a un acuerdo para la firma del contrato del servicio.	Externos	Negativo
11	Debido a que la empresa maneja por primera vez un proyecto para la implementación de un nuevo sistema, existe la probabilidad de que los tiempos estimados para las actividades relacionadas a la fase de implementación no sean adecuados, lo que provocaría retrasos en el tiempo estimado de duración del mismo.	Organización Interna	Negativo
12	Debido a que la implementación del sistema podría presentar fallas, no se puede dar por terminada la fase de instalación del proyecto, ocasionando un retraso en el cronograma.	Técnicos	Negativo
13	Debido a cambios en las normas, leyes y regulaciones vigentes, podrían existir modificaciones en el proceso de crédito, lo que causaría retrasos en el cronograma planificado.	Externos	Negativo
14	Debido a que la institución maneja sus plataformas, existe la posibilidad que la plataforma informática no sea compatible y no soporte la implementación, provocando retrasos y sobrecostos.	Técnicos	Negativo
15	Debido a que la economía del país se encuentra en recesión, existe la posibilidad de que exista objeción por parte de CAF en la aprobación del proyecto, provocando retraso del mismo.	Externos	Negativo
16	Debido al poco manejo del giro del negocio por parte del consultor externo, la metodología desarrollada podría manejar términos no manejables por el funcionario interno, provocando poca facilidad para el manejo del sistema, retrasando la ejecución del proyecto.	Externos	Negativo
17	Debido a la falta de especificaciones en los términos de referencia, podría causar que la implementación no cumpla con los requerimientos específicos, ocasionado que los tiempos de repuesta hacia el cliente en la concesión de crédito no sea el esperado, lo cual provocaría sobrecostos al proyecto.	Dirección del Proyecto	Negativo
18	Debido a que el alcance del proyecto se limitará a la implementación de la solución en el proceso de crédito del primer piso, podría existir poca aceptación por parte de los funcionarios internos, provocando retraso en la ejecución del proyecto.	Técnicos	Negativo

Elaborado por: Autores

Tabla 79. Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Riesgos

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo											Plan de Respuesta a los Riesgos						
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto		VME		Calificación	Dueño	Estado	Estrategia	Plan de Respuesta	Acción en Cronograma	Disparador	
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)								Costo (USD)
1	Debido a que el proveedor necesita realizar pruebas de instalación, podría retrasarse la entrega del servicio a tiempo, ocasionando que los costos totales del proyecto aumenten.	Externos	Negativo	Media	35%	Alto	180	316.88	63	110.91	Alta	Líder de Tecnología y Líder de Procesos	Activo	EVITAR	Se convocará con 15 días de anticipación a las pruebas al equipo del proyecto y al proveedor para que presenten el cronograma de pruebas a realizar.	Establecer cronograma de pruebas.	En caso de que exista demoras en más de cinco días en la entrega del servicio se activará el plan.
2	Debido a que gran porcentaje del personal necesario para el equipo del proyecto forma parte de la empresa, puede existir sobrecarga de trabajo, lo que causaría poca predisposición para realizar las actividades encomendadas, afectando al desarrollo del proyecto de acuerdo a la planificación establecida.	Recursos Humanos	Negativo	Baja	15%	Medio	60	655.12	9	98.27	Baja	Líder de negocio	Activo	MITIGACIÓN	Realizar un cronograma de actividades para todos los involucrados de la empresa que formen parte del proyecto, evidenciando la carga laboral no mayor a 8 horas diarias.	Elaborar cronograma de actividades por cada miembro del proyecto.	Si existe personal con sobrecarga laboral mayor a 8 horas diarias.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo											Plan de Respuesta a los Riesgos						
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto			VME		Calificación	Dueño	Estado	Estrategia	Plan de Respuesta	Acción en Cronograma	Disparador
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)	Costo (USD)							
3	Debido a una mala organización con el cronograma de capacitación a los usuarios internos sobre la implementación del sistema, provocará que no se realice la capacitación oportuna al personal, afectando a la ejecución del proyecto generando retrasos dentro del mismo.	Organización Interna	Negativo	Media	30%	Alto	160	29.64	48	8.89	Alta	Líder de Tecnología y Líder de Procesos	Activo	EVITAR	Se realizará una reprogramación del cronograma de capacitación.	Establecer cronograma de capacitaciones.	Se solicitará al proveedor presentar una vez finalizada la Fase de Desarrollo e Implementación BPM, que el 100% del personal este capacitado, de no presentarse se activará el plan.
4	Debido a que la economía del país se encuentra en recesión, existe la posibilidad de una disminución en el presupuesto de la organización lo que podría derivar en la asignación de menos recursos para la ejecución de nuevos proyectos, generando falta de financiamiento, retrasos o paralización en la ejecución de este proyecto.	Financiero	Negativo	Media	30%	Medio	120	204.12	36	61.24	Media	Grupo Directivo BPN	Activo	ACEPTACIÓN ACTIVA	Convocar de inmediato a una reunión de revisión del presupuesto empresarial a fin de solicitar al patrocinador la disponibilidad presupuestaria para la ejecución del proyecto, y analizar si con el presupuesto que se planifica asignar se puede ejecutar el mismo.	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH.	Un mes antes del inicio del proyecto no certifiquen la disponibilidad presupuestaria para la ejecución del mismo.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo												Plan de Respuesta a los Riesgos					
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto		VME		Calificación	Dueño	Estado	Estrategia	Plan de Respuesta	Acción en Cronograma	Disparador	
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)								Costo (USD)
5	A causa de la burocracia que en ocasiones se maneja en el sector público para realizar los procesos internos y la dificultad de acceso a la información, el proyecto podría tardar más de lo previsto, lo que provocaría retrasos en la ejecución de las actividades planificadas.	Externos	Negativo	Baja	20%	Medio	90	230.36	18	46.07	Baja	Líder de Negocio	Activo	TRANSFERIR	Se convocará con 15 días de anticipación al equipo del proyecto a fin de comunicar que probablemente no se logre tener los procesos levantados a tiempo, lo cual provocará un retraso en el cronograma del proyecto.	Realizar reuniones de avances de trabajo 5.	De no obtener los documentos habilitantes hasta 15 días previos a cumplirse el plazo máximo programado.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo											Plan de Respuesta a los Riesgos						
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto			VME		Calificación	Dueño	Estado	Estrategia	Plan de Respuesta	Acción en Cronograma	Disparador
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)	Costo (USD)							
6	A causa de una rotación alta del equipo del proyecto, podría generar tiempos alargados en capacitación y adaptación del nuevo personal, ocasionando un retraso en el cronograma del proyecto.	Organización Interna	Negativo	Media	30%	Bajo	20	204.12	6	61.24	Baja	Líder de Negocio	Activo	MITIGACIÓN	Contar con una segunda nómina de perfiles para suplir las vacantes del proyecto, mismas que se contactarán inmediatamente y se las incluirá en el equipo del proyecto.	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH.	Un mes previo el inicio del proyecto se solicitará la firma de un acta de participación por cada miembro del equipo, que permanezcan vigente por el tiempo que el mismo dure, en caso de que no se logre contar con el compromiso de todos los miembros del equipo seleccionado, se activa el plan
7	Debido a la falta de experiencia en el manejo del nuevo sistema por parte de los funcionarios internos, podría existir el rechazo al cambio por parte de los usuarios del área de crédito, provocando retrasos en la ejecución del proyecto.	Recursos Humanos	Negativo	Media	70%	Medio	30	303.00	21	212.10	Media	Líder de Tecnología y Líder de Procesos	Activo	MITIGAR	Realizar una socialización con los principales beneficios que ofrece la implementación del sistema el cual incluye la reducción de actividades	Socializar el proceso de crédito optimizado.	Si existe rechazo al cambio por parte del 80% los usuarios internos.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo											Plan de Respuesta a los Riesgos						
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto			VME		Calificación	Dueño	Estado	Estrategia	Plan de Respuesta	Acción en Cronograma	Disparador
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)	Costo (USD)							
														manuales.			
8	Debido a los criterios diferentes emitidos por los Gerentes de las diferentes Sucursales a nivel nacional por diferencias culturales, no se logra consensuar de manera pronta los términos del contrato con el proveedor del servicio, ocasionando retraso en la ejecución del proyecto.	Cultural	Negativo	Media	50%	Bajo	20	484.77	10	242.38	Baja	Líder de Negocio	Activo	MITIGACIÓN Se debe asignar a un miembro del equipo con habilidades blandas tales como buen comunicador, negociador y líder, para que intervenga en la decisión.	Definir los TDR's de la consultoría.	Si durante las dos primeras videoconferencias entre los representantes de las sucursales, surgen diferencias irreconciliables.	
9	Debido a que el levantamiento de los procesos se realizarán por un consultor externo, existe la posibilidad de poca colaboración por parte de los funcionarios internos, provocando retraso en la ejecución del proyecto.	Externos	Negativo	Media	40%	Medio	30	1,136.12	12	454.45	Media	Líder de Procesos	Activo	TRANSFERIR Recoger firmas por cada uno de los funcionarios involucrados en el proceso para que se comprometan en horarios determinados a	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito.	Si existe poca colaboración por parte del 80% de los funcionarios internos.	

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo											Plan de Respuesta a los Riesgos						
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto			VME		Calificación	Dueño	Estado	Estrategia	Plan de Respuesta	Acción en Cronograma	Disparador
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)	Costo (USD)							
														la entrega de la información.			
10	Debido a la agenda de los Gerentes de las diferentes sucursales, se podrían retrasar las reuniones mediante videoconferencia, ocasionando retraso en llegar a un acuerdo para la firma del contrato del servicio.	Externos	Negativo	Media	30%	Medio	25	212.12	7.5	63.64	Media	Líder de Negocio	Activo	MITIGAR Se utilizarán correos electrónicos para discutir los términos y condiciones del contrato con el fin de mantener una comunicación constante.	Realizar reuniones de avances de trabajo 3.	Se confirmará con 1 día de anticipación las reuniones por videoconferencia, en caso de que no recibir la confirmación.	
11	Debido a que la empresa maneja por primera vez un proyecto para la implementación de un nuevo sistema, existe la probabilidad de que los tiempos estimados para las actividades relacionadas a la fase de implementación no sean adecuados, lo que provocaría retrasos en el tiempo estimado de duración del mismo.	Organización Interna	Negativo	Baja	25%	Alto	185	1,201.40	46.25	300.35	Media	Líder de Tecnología y Líder de Procesos	Activo	MITIGAR Solicitar a un experto realice la estimación de tiempo de las actividades, este experto debe tener experiencia mínima comprobada de dos años en el área.	Realizar reuniones de avances de trabajo 13.	Si las actividades del cronograma de la fase de implementación tienen un retraso mayor o igual a 20.	

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo											Plan de Respuesta a los Riesgos						
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto			VME		Calificación	Dueño	Estado	Estrategia	Plan de Respuesta	Acción en Cronograma	Disparador
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)	Costo (USD)							
12	Debido a que la implementación del sistema podría presentar fallas, no se puede dar por terminada la fase de instalación del proyecto, ocasionando un retraso en el cronograma.	Técnicos	Negativo	Baja	5%	Alto	175	9,900.33	8.75	495.02	Media	Líder de Tecnología y Líder de Procesos	Activo	MITIGAR	Reprogramar el cronograma a fin de que se vuelva a realizar las pruebas para verificar la correcta implementación.	Realizar segunda fase de pruebas del sistema corregido.	Si se presentan mas del 25% de fallas en la implementación.
13	Debido a cambios en las normas, leyes y regulaciones vigentes, podría existir modificaciones en el proceso de crédito, lo que causaría retrasos en el cronograma planificado.	Externos	Negativo	Baja	10%	Medio	90	2,344.32	9	234.43	Baja	Líder de Procesos	Activo	ACEPTACIÓN ACTIVA	Convocar a una reunión al proveedor a fin de que modifique los procesos dentro de la implementación.	Realizar reuniones de avances de trabajo 8.	Si es que el cambio de las normas, leyes y regulaciones causa un retraso de 15 días.
14	Debido a que la institución maneja sus plataformas, existe la posibilidad que la plataforma informática no sea compatible y no soporte la implementación, provocando retrasos y sobrecostos.	Técnicos	Negativo	Media	75%	Alto	170	12,375.50	127.5	9,281.63	Alta	Líder de Negocio	Activo	EVITAR	Se solicitará al proveedor se maneja un sistema compatible con la plataforma.	Levantar inventario de aplicaciones e infraestructura de la BPN.	Si la plataforma no es compatible en el 100% con el sistema se activará el plan.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo											Plan de Respuesta a los Riesgos						
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto			VME		Calificación	Dueño	Estado	Estrategia	Plan de Respuesta	Acción en Cronograma	Disparador
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)	Costo (USD)							
15	Debido a que la economía del país se encuentra en recesión, existe la posibilidad de que exista objeción por parte de CAF en la aprobación del proyecto, provocando retraso del mismo.	Externos	Negativo	Baja	5%	Alto	190	204.12	9.5	10.21	Media	Líder de Tecnología	Activo	MITIGAR	Convocar de inmediato a una reunión con el Grupo Directivo BPN para que se gestione dicha aprobación.	Realizar reunión de revisión presupuestaria y asignación de RRHH.	Si un mes antes del inicio del proyecto no se certifica la aprobación de la CAF.
16	Debido al poco manejo del giro del negocio por parte del consultor externo, la metodología desarrollada podría manejar términos no manejables por el funcionario interno, provocando poca facilidad para el manejo del sistema, retrasando la ejecución del proyecto.	Externos	Negativo	Baja	10%	Alto	190	969.42	19	96.94	Media	Grupo Directivo BPN	Activo	MITIGAR	Se negociará con el proveedor se realice una metodología con la terminología entregada por parte del líder de procesos y negocios.	Revisar la metodología propuesta.	Si la metodología no está 100% acorde al lenguaje interno de la Institución.
17	Debido a la falta de especificaciones en los términos de referencia, podría causar que la implementación no cumpla con los requerimientos específicos, ocasionado que los tiempos de repuesta hacia el cliente en la concesión de crédito no sea el esperado, lo cual provocaría sobrecostos al proyecto.	Dirección del Proyecto	Negativo	Alta	90%	Medio	90	484.77	81	436.29	Alta	Líder de Tecnología y Líder de Procesos	Activo	EVITAR	Realizar una revisión detallada con cada uno de los miembros del equipo del proyecto interesados.	Definir los TDR's de la consultoría.	De no existir especificaciones de los términos claras un mes antes de cargar el proceso en el portal de compras públicas se activará el plan.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo											Plan de Respuesta a los Riesgos						
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto		VME		Calificación	Dueño	Estado	Estrategia	Plan de Respuesta	Acción en Cronograma	Disparador	
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)								Costo (USD)
18	Debido a que el alcance del proyecto se limitará a la implementación de la solución en el proceso de crédito del primer piso, podría existir poca aceptación por parte de los funcionarios internos, provocando retraso en la ejecución del proyecto.	Técnicos	Negativo	Alta	90%	Medio	30	12,292.75	27	11,063.48	Alta	Líder de Negocio	Activo	EVITAR	Se indicará mediante correo electrónico o publicar en la intranet los beneficios de implementar un nuevo sistema dentro de uno de los procesos de crédito para luego extenderlo a los otros tipos de crédito.	Lanzar campañas.	De existir una baja aceptación de más del 80% de los usuarios internos se activará el plan.
VME DE LOS RIESGOS DEL CURSO								23,277.51									

Elaborado por: Autores

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Tabla 80. Plan de Contingencia de Riesgos

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo											Plan de Contingencia				
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto			VME		Calificación	Dueño	Estado	Disparador	Plan de Contingencia
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)	Costo (USD)					
1	Debido a que el proveedor necesita realizar pruebas de instalación, podría retrasarse la entrega del servicio a tiempo, ocasionando que los costos totales del proyecto aumenten.	Externos	Negativo	Media	35%	Alto	180	316.88	63	110.91	Alta	Líder de Tecnología y Líder de Procesos	Activo	En caso de que exista demoras en más de cinco días en la entrega del servicio se activará el plan.	Realizar la ejecución del plan piloto incluyendo dos fines de semana, a fin de recuperar los días de retraso.
3	Debido a una mala organización con el cronograma de capacitación a los usuarios internos sobre la implementación del sistema, provocará que no se realice la capacitación oportuna al personal, afectando a la ejecución del proyecto generando retrasos dentro del mismo.	Organización Interna	Negativo	Media	30%	Alto	160	29.64	48	8.89	Alta	Líder de Tecnología y Líder de Procesos	Activo	Se solicitará al proveedor presentar una vez finalizada la Fase de Desarrollo e Implementación BPM, que el 100% del personal este capacitado, de no presentarse se activará el plan.	Solicitar al personal asistir a capacitaciones intensivas los días sábados.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo													Plan de Contingencia		
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto			VME		Calificación	Dueño	Estado	Disparador	Plan de Contingencia
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)	Costo (USD)					
14	Debido a que la institución maneja sus plataformas, existe la posibilidad que la plataforma informática no sea compatible y no soporte la implementación, provocando retrasos y sobrecostos.	Técnicos	Negativo	Media	75%	Alto	170	12,375.50	127.5	9,281.63	Alta	Líder de Negocio	Activo	Si la plataforma no es compatible en el 100% con el sistema se activará el plan.	Se realizará la adjudicación del contrato a otro proveedor.
17	Debido a la falta de especificaciones en los términos de referencia, podría causar que la implementación no cumpla con los requerimientos específicos, ocasionado que los tiempos de repuesta hacia el cliente en la concesión de crédito no sea el esperado, lo cual provocaría sobrecostos al proyecto.	Dirección del Proyecto	Negativo	Alta	90%	Medio	90	484.77	81	436.29	Alta	Líder de Tecnología y Líder de Procesos	Activo	De no existir especificaciones de los términos claras un mes antes de cargar el proceso en el portal de compras públicas se activará el plan.	Realizar reuniones con el proveedor a fin de aclarar cada uno de los requerimientos para que los mismos sean cumplidos.
18	Debido a que el alcance del proyecto se limitará a la implementación de la solución en el proceso de crédito del primer piso, podría existir poca aceptación por parte de los funcionarios internos, provocando retraso en la ejecución del proyecto.	Técnicos	Negativo	Alta	90%	Medio	30	12,292.75	27	11,063.48	Alta	Líder de Negocio	Activo	De existir una baja aceptación de más del 80% de los usuarios internos se activará el plan.	Realizar socializaciones directas, programando reuniones con grupos compuestos por los usuarios internos a fin de explicar los beneficios de la implementación y las desventajas de la resistencia al cambio.
VME DE LOS RIESGOS DEL CURSO										20,901.19					

Elaborado por: Autores

4.10. Subcapítulo D10. Gestión de Integración

Este capítulo tiene como finalidad contar con una guía que permita revisar que los procesos utilizados estén siendo correctamente coordinados. La gestión de integración incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. (Project Management Institute, Inc., 2013)

En este sentido, se ejecutarán actividades como: desarrollar, revisar, analizar y comprender el alcance; entender de qué manera utilizar la información identificada y transformarla luego en un plan para la dirección del proyecto con un enfoque estructurado, como se describe en la Guía del PMBOK®; realizar actividades para producir los entregables del proyecto; medir y monitorear todos los aspectos del avance del proyecto y realizar las acciones apropiadas para cumplir con los objetivos del mismo, etc.

A continuación se describen los procesos de la Gestión de Integración:

- Acta de Constitución
- Plan para la Dirección del Proyecto
- Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto
- Proceso de monitoreo y control del cronograma
- Realizar el Control Integrado de Cambio
- Cerrar el proyecto o Fase

4.10.1. Acta de Constitución del Proyecto

El acta de constitución del proyecto es un documento emitido por el Patrocinador en el cual se define qué es lo que se espera lograr y cuál será el alcance para lograrlo, y mediante el cual se autoriza la existencia de un proyecto. Dentro de este documento se visualiza el propósito del proyecto, supuestos, restricciones requisitos de alto nivel entre otros tal como se desarrolló en el acápite [“3. Capítulo C. Acta de Constitución del Proyecto”](#).

4.10.2. Plan para la Dirección del Proyecto

Dentro de este punto se describe de qué manera se ejecutará, monitoreará y controlará el proyecto, en el cual además se muestra la integración de los subplanes y líneas bases.

4.10.2.1. Ciclo de Vida del Proyecto y Enfoque Multifase

Se describe el ciclo de vida del proyecto y cuando los resultados del fin de una fase influyen o deciden el inicio o cancelación de la fase subsecuente tal como lo muestra la Tabla 81.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Tabla 81. Ciclo de Vida y Enfoque Multifase del Proyecto

Ciclo de Vida		Enfoques Multifase	
Fase del proyecto (2do Nivel de EDT)	Entregable Principal de la Fase	Consideraciones para la iniciación de esta fase	Consideraciones para el cierre de esta fase
1.1 Gestión del Proyecto	Acta de Constitución Plan de la Dirección de Proyecto Cierre del Proyecto		
1.2 Reuniones de Avances de Trabajo	Informes de Avances Físicos del Proyecto	Una vez aprobada el acta de Constitución.	Actas de Compromisos cumplidos.
1.3 Desarrollo e Implementación BPM	Gestión para desarrollo del proyecto. Proceso de Crédito Modelado y Optimizado. Desarrollo del sistema para BPM. BPM para el proceso de crédito implementado. Documentación del proceso y proyecto.	Una vez aprobada el acta de Constitución.	Acta de entrega y recepción a conformidad del servicio implementado.
1.4 Transferencia de Conocimiento	Funcionarios capacitados. Gestión del cambio.	Una vez que se las guías de usuarios y manuales técnicos se encuentren aprobados.	Registro de asistencia de las capacitaciones.

Elaborado por: Autores

4.10.2.2. Procesos de Gestión de Proyectos

Se detalla los procesos de gestión de proyectos que han sido seleccionados por parte del Equipo del proyecto tal como se visualiza en la Tabla 82.

Tabla 82. Procesos de Gestión de Proyectos

Proceso	Nivel de Implementación	Entradas	Modo de Trabajo	Salidas	Herramientas y Técnicas
Desarrollar el Acta de Constitución	Una vez, al inicio del proyecto.	Enunciado de Trabajo del Proyecto.	Reuniones entre el Patrocinador y el Gerente del Proyecto.	Acta de Constitución del Proyecto.	Metodología de Gestión de Proyectos del PMBOK.
Desarrollar el enunciado del alcance (preliminar)	Una vez, al inicio del proyecto.	Acta de Constitución del Proyecto. Enunciado de trabajo del Proyecto.	Reuniones entre el Patrocinador y el Gerente del Proyecto.	Enunciado del Alcance Preliminar.	Metodología de Gestión de Proyectos del PMBOK.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Proceso	Nivel de Implementación	Entradas	Modo de Trabajo	Salidas	Herramientas y Técnicas
Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	Al inicio, actualizándose durante el desarrollo del proyecto.	Enunciado del Alcance Preliminar.	Reuniones del Equipo del Proyecto.	Plan de Gestión del Proyecto.	Metodología de Gestión de Proyectos del PMBOK.
Planificación del Alcance		Acta de Constitución del Proyecto. Enunciado del Alcance Preliminar. Plan de Gestión del Proyecto.	Reuniones del Equipo del Proyecto.	Plan de Gestión del Alcance del Proyecto.	Plantillas y Formularios.
Crear EDT		Plan de Gestión del Alcance del Proyecto.	Reuniones del Equipo del Proyecto. Desarrollar el diccionario de la EDT.	EDT Diccionario de la EDT	Plantillas de EDT. Descomposición.
Desarrollo del Cronograma		Enunciado del Alcance del Proyecto. Plan de Gestión del Proyecto.	Reuniones del Equipo del Proyecto. Estimación de Duración de las actividades.	Cronograma del Proyecto Plan de Gestión del Proyecto Calendario del Proyecto	Red del Cronograma. Calendario de Ajustes y retrasos. Modelos de cronogramas anteriores.
Preparación del Presupuesto		Enunciado del Alcance del Proyecto. EDT. Diccionario EDT. Plan de Gestión de Costes.	Reuniones del Equipo del Proyecto.	Línea Base de Costo. Plan de Gestión de Costos.	Suma de costos de análisis de reserva.
Planificación de Calidad		Factores Ambientales de la Empresa. Enunciado del Alcance del Proyecto. Plan de Gestión del Proyecto.	Reuniones del Equipo del Proyecto. Definición Objetivos de Calidad.	Plan de Gestión de Calidad. Métrica de Calidad.	Métricas de Calidad.
Planificación de los Recursos Humanos		Factores Ambientales de la Empresa. Plan de Gestión del Proyecto.	Reuniones con el Equipo del Proyecto. Asignación de Roles y Responsabilidades.	Roles y Responsabilidades. Organigrama del Proyecto. Plan de Gestión del Personal.	Organigramas y descripciones de cargo.
Planificación de las Comunicaciones		Factores Ambientales de la Empresa. Enunciado del Alcance del Proyecto. Plan de Gestión del Proyecto.	Reuniones con el Equipo del Proyecto. Distribución de la documentación.	Plan de Gestión de Comunicaciones.	Análisis de requisitos de comunicaciones.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Proceso	Nivel de Implementación	Entradas	Modo de Trabajo	Salidas	Herramientas y Técnicas
Planificación de la Gestión de Riesgos		Factores Ambientales de la Empresa. Enunciado del Alcance del Proyecto. Plan de Gestión del Proyecto.	Reuniones con el Equipo del Proyecto. Identificar Riesgos. Planificar plan de respuesta de riesgos.	Plan de Gestión de Riesgos.	Reuniones de planificación y análisis.
Planificar compras y adquisiciones		Enunciado del Alcance del Proyecto. EDT. Diccionario EDT. Plan de Gestión de Costes.	Reuniones con el Equipo del Proyecto. Planificar Adquisiciones. Negociar Cotizaciones. Firmar Contrato.	Plan de Gestión de las Adquisiciones.	Análisis de Contratos.
Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto		Plan de Gestión del Proyecto. Acciones Correctivas. Solicitudes de Cambio aprobadas.	Reuniones con el Equipo del Proyecto. Informes de avances del Proyecto.	Acciones Correctivas Implementadas. Solicitudes de Cambio Implementadas.	Metodología de Gestión de Proyectos del PMBOK.
Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto	Durante todo el desarrollo del Proyecto.	Plan de Gestión del Proyecto. Información sobre el rendimiento del Proyecto.	Reuniones con el Equipo del Proyecto. Informes de avances del Proyecto.	Acciones Correctivas recomendadas.	Metodología de Gestión de Proyectos del PMBOK.
Informar el Rendimiento	A partir de la ejecución del Proyecto.	Información sobre el rendimiento del Proyecto. Plan de Gestión del Proyecto. Solicitudes de Cambio aprobadas.	Informe de Ejecución del Proyecto.	Informe de Rendición.	Reuniones de revisión de avance del proyecto.

Elaborado por: Autores

4.10.2.3. Enfoque de Trabajo

En este punto se describe el modo en que se realiza el trabajo del proyecto para lograr alcanzar los objetivos del mismo, considerando que el equipo del proyecto conoce claramente los objetivos y cuáles son sus responsabilidades en relación a los entregables que tienen a su cargo, para lo cual se realizará lo siguiente:

1. El equipo del proyecto se reunirá para definir el alcance del proyecto.
2. Se definen cuáles son los documentos de gestión del proyecto que respalden los acuerdos del equipo.
3. Se definen las responsabilidades y roles del equipo del proyecto.
4. Se definen las fechas en que deberán estar listos los entregables.

5. Se realizan reuniones mensuales entre el equipo del proyecto para informar los avances del proyecto en términos de costo, tiempo y calidad.
6. Al finalizar el término del proyecto se verifica la entrega de todos los entregables y se redactan los documentos de cierre del proyecto.

4.10.2.4. Gestión de Líneas Bases

En este punto se describe de qué manera se mantendrá la integridad y se usarán las líneas base de medición de ejecución del proyecto, mediante la presentación quincenal del informe de avance del proyecto en reunión entre el equipo del proyecto el cual deberá contener la siguiente información:

- **Estado Actual del Proyecto:**
 - Situación del Alcance: Avance Real y Avance Planificado.
 - Eficiencia del Cronograma: SV y SPI.
 - Eficiencia del Costo: CV y CPI.
 - Cumplimiento de objetivos de calidad.
- **Reporte de Progreso:**
 - Alcance del Periodo: % de avance planificado y % real del periodo.
 - Valor Ganado del Periodo: Valor Ganado Planificado y Valor Ganado Real.
 - Costo del Periodo: Costo Planificado y Costo Real.
 - Eficiencia del Cronograma en el Periodo: SV del periodo y SPI del periodo.
 - Eficiencia del Costo en el Periodo: CV del periodo y CPI del periodo.
- **Pronósticos:**
 - Pronóstico del Costo: EAC, ETC y VAC
 - Pronóstico del Tiempo: EAC, ETC, VAC, fecha de término planificada y fecha de término pronosticada.
- Problemas y pendientes que se tengan que tratar, y problemas y pendientes programados para resolver.
- Curva S del Proyecto.

4.10.2.5. Comunicación entre los interesados

Se describe las necesidades y técnicas de comunicación entre los interesados del proyecto tal como lo muestra Tabla 83.

Tabla 83. Comunicación entre los Interesados

Necesidades de Comunicación de los Interesados	Técnicas de Comunicación a utilizar
Documentación de la Gestión del proyecto.	Reuniones del equipo del proyecto para definir el alcance del mismo. Distribución de los documentos de Gestión del proyecto a todos los miembros del equipo de proyecto mediante una versión impresa y por correo electrónico.
Reuniones de coordinación de actividades del proyecto.	Reuniones del equipo del proyecto que son convocadas por el Gerente del Proyecto donde se definirán cuáles son las actividades que se realizarán. Todos los acuerdos tomados por el equipo del proyecto deberán ser registrados en el Acta de Reunión la cual será distribuida por correo electrónico al equipo del proyecto.
Reuniones de información del estado del proyecto.	Reuniones mensuales del equipo del proyecto donde el Gerente del Proyecto deberá informar al Patrocinador y demás involucrados, cual es el avance real del proyecto en el periodo respectivo.
Informe de avance del proyecto.	Documento que será distribuido al equipo de proyecto en la reunión quincenal, y será luego enviado por correo electrónico.
Informe de avance del trabajo.	

Elaborado por: Autores

4.10.2.6. Revisiones de Gestión

En este punto se define las revisiones claves de gestión que facilitarán abordar los problemas no resueltos y asuntos pendientes, definiendo el tipo de reunión en el que se revisará la gestión, los puntos a tratar en dicha reunión, la forma en que se desarrollará la reunión y tipo de recomendaciones, conclusiones o decisiones que se puedan tomar, y a su vez la oportunidad que se genera se realice la reunión tal como se muestra en la Tabla 84.

Tabla 84. Revisiones Claves de Gestión

Tipo	Contenido	Extensión o Alcance	Oportunidad
Reuniones de coordinación del Equipo del Proyecto.	Revisión del Acta de Reunión. Presentación de entregables.	La reunión será convocada por el Gerente del Proyecto. Se informará el estado de los pendientes del proyecto. Se establecerá las	Reunión convocada por solicitud del Gerente del Proyecto.

Tipo	Contenido	Extensión o Alcance	Oportunidad
		siguientes actividades que se realizarán.	
Reunión quincenal de información del Estado del Proyecto.	Revisión del Acta de Reunión Informe de avance del Proyecto.	La reunión se realizará todos los martes. Deberán estar presentes todos los miembros del equipo del proyecto. Revisar el informe quincenal del estado del proyecto.	Programada para todos los martes.
Reuniones con el cliente.	Establecer agenda según los requerimientos del cliente.	El cliente convocará a una reunión al Gerente del Proyecto, para establecer acuerdos de mejora para la implementación del sistema.	Programadas según la solicitud del cliente.
Comunicaciones informales.	Solicitar retroalimentación del avance de la implementación.	Conocer detalles del avance de la implementación.	Ninguna en especial.

Elaborado por: Autores

4.10.2.7. Línea Base y Planes Subsidiarios

En la Tabla 85 se detalla los documentos de los subplanes y líneas bases que se adjuntan al plan de Gestión del Proyecto.

Tabla 85. Línea Base y Planes Subsidiarios

Planes Subsidiarios	
Tipo de Plan	Adjunto (Si/No)
4.1. Subcapítulo D1. Gestión de Interesados	Si
4.2. Subcapítulo D2. Gestión de Alcance	Si
4.3. Subcapítulo D3. Gestión del Tiempo	Si
4.4. Subcapítulo D4. Gestión de Costos	Si
4.5. Subcapítulo D5. Gestión de Adquisiciones	Si
4.6. Subcapítulo D6. Gestión de la Calidad	Si

Planes Subsidiarios	
Tipo de Plan	Adjunto (Si/No)
4.7. Subcapítulo D7. Gestión de Comunicaciones 2	Si
4.8. Subcapítulo D8. Gestión de Recursos Humanos	Si
4.9. Subcapítulo D9. Gestión de Riesgos	Si
4.10. Subcapítulo D10. Gestión de Integración	Si
Línea Base	
Documento	Adjunto (Si/No)
4.2.9. Línea base de Alcance	Si
4.3.3. Línea base del Cronograma	Si
4.4.2. Línea base de Costos	Si

Elaborado por: Autores

4.10.3. Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto

Para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto el Gerente del Proyecto junto con el equipo del mismo, velarán por el cumplimiento del trabajo planificado y programado en el Plan para la Dirección del Proyecto. Este proceso también incluye la revisión del impacto de los cambios solicitados e implementados a lo largo de la vida del proyecto; para lo cual se establecen los siguientes procesos:

4.10.3.1. Proceso de control de cambios

Para realizar una solicitud de cambios se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Se realizarán reuniones mensuales con los miembros del Comité de Control de Cambios.
2. Dentro de las reuniones se presentarán las propuestas de cambio que consideren necesarias, mediante el formato establecido en la Tabla 86.
3. Dentro de las reuniones se analizarán las solicitudes presentadas.
4. Los cambios serán aprobados de acuerdo a los niveles de autoridad establecidos en la Tabla 88, en caso de ser aprobados se tomarán las acciones pertinentes, caso contrario dicha solicitud será archivada.

Tabla 86. Formato de Solicitud de Cambio

Director/Responsable del proyecto	Persona	
	Departamento	
APROBACIÓN	Persona	
	Firma	
Descripción de la modificación:		Razones:
Modifica otros documentos / ¿Cuáles?		
Consecuencias:		
Calidad:		
Costo:		
Tiempo:		
Otros:		
Comentarios (en caso de ser necesario)		
Fecha de solicitud recibida:	Fecha de modificación autorizada:	Fecha de modificación ejecutada:
Modificación no autorizada:	Motivo por el que no se autorizó:	

Elaborado por: Autores

4.10.3.2. Proceso para la Actualización de Documentos del Proyecto

Para realizar la actualización de los documentos se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Se realizarán reuniones mensuales con los miembros del equipo del proyecto.
2. Dentro de las reuniones los miembros deberán revisar las propuestas de cambio aprobadas que fueron presentadas mediante la Tabla 86 .
3. Dentro de las reuniones se analizarán las acciones correctivas pertinentes.
4. Una vez aprobados los cambios se realizarán las actualizaciones en los documentos requeridos, para lo cual se deberá trabajar en el formato establecido en la Tabla 87.

Tabla 87. Formato Actualización de Documentos

Actualización de Documentos					
Nro. Actualización de Documento					
Título del Proyecto					
Fase:					
Modificación aprobada por:				Fecha de aprobación de Modificación:	
Descripción de solicitud de actualización					
Firma Responsable:		Fecha de Actualización:		# de Actualización:	

Elaborado por: Autores

4.10.4. Proceso de monitoreo y control del cronograma

A fin de dar seguimiento al cronograma del proyecto, se efectuarán reuniones mensuales entre el Gerente del Proyecto y el equipo del proyecto, para obtener la información del desempeño del cronograma, mediante la técnica de análisis de tendencia, la misma que permitirá medir, comparar y analizar la ejecución del mismo, en lo que respecta a fechas reales de inicio y finalización, porcentaje completado y duración restante para completar la ejecución del trabajo.

Finalmente, este análisis gráfico permitirá comprender el desempeño a la fecha y compararlo con las metas de desempeño futuro, permitiendo así efectuar predicciones o estimaciones de condiciones y eventos en el futuro del proyecto.

4.10.5. Realizar el Control Integrado de Cambio

Dentro de este punto se define el proceso general de gestión de cambios con sus respectivos tipos de cambios y roles.

4.10.5.1. Roles de la Gestión del Cambio

Principales roles que se requieren para operar la gestión de cambios como lo muestra la Tabla 88.

Tabla 88. Niveles de Responsabilidad de Aprobación de Solicitudes de Cambio

Nombre del Rol	Responsabilidades	Niveles de autoridad	Tipo de Cambio
Patrocinador	Solucionar decisiones empatadas en el Comité de Control de Cambios.	Total sobre el proyecto.	Tiempo \geq a 11 días Alcance \geq a 11% Costo \geq a 11%
Comité de Control de Cambios	Decidir qué cambios se aprueban, rechazan, o difieren.	Autorizar, rechazar, o diferir solicitudes de cambio.	Tiempo \leq a 10 días Alcance \leq a 10% Costo \leq a 10%
Gerente del Proyecto	Evaluar impactos de las solicitudes de cambio y hacer recomendaciones. Aprobar solicitudes de cambio.	Hacer recomendaciones sobre los cambios.	Tiempo \leq a 10 días Alcance \leq a 10% Costo \leq a 10%
Asistente de Gestión de Proyectos	Captar las iniciativas de cambio de los interesados y formalizarlas en solicitudes de cambio.	Emitir solicitudes de cambio.	N/A
Interesados	Solicitar cambios cuando lo crea conveniente y oportuno.	Solicitar cambios.	N/A

Elaborado por: Autores

4.10.5.2. Tipos de Cambio

Se define los diferentes tipos de cambios y cuáles son las diferencias para tratar cada uno de ellos, de acuerdo al siguiente detalle:

- **Acción Correctiva.-** Este tipo de cambio no pasa por el Proceso General de Gestión de Cambios, es el Gerente del Proyecto quien tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución.
- **Acción Preventiva.-** Este tipo de cambio no pasa por el Proceso General de Gestión de Cambios, es el Gerente del Proyecto quien tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución.
- **Reparación de Defecto.-** Este tipo de cambio no pasa por el Proceso General de Gestión de Cambios, en su lugar el Líder de procesos tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución.
- **Cambio al Plan de Proyecto.-** Este tipo de cambio pasa obligatoriamente por el Proceso General de Gestión de Cambios.

4.10.5.3. Proceso General de Gestión de Cambios

Se detalla los procesos que integran la gestión de cambio de acuerdo al siguiente detalle:

- **Solicitud de Cambios.-** Se receipta la solicitud y se prepara el documento.
 - El personal de apoyo del proyecto cada vez que receipte una solicitud deberá comunicarse con el interesado que emite la solicitud.
 - Entrevista el interesado y levanta información detallada sobre alguna inquietud sobre la solicitud.
 - Formaliza la iniciativa de cambio elaborando la Solicitud de Cambio respectiva, luego presenta la misma al Gerente del Proyecto.

- **Verificar Solicitud de Cambios.-** Se debe asegurar que se cuenta con toda la información necesaria para realizar el análisis de la solicitud.
 - El Gerente del Proyecto revisará y analizará a detalle la solicitud de cambio para comprender las razones por las cuales se generó la iniciativa de cambio.
 - Verifica que en la solicitud de cambios contenga toda la información que se necesita para hacer una evaluación de impacto integral y exhaustivo.
 - De requerirse completa la solicitud de cambios.

- **Evaluar Impactos.-** Se evalúa los impactos de los cambios solicitados.
 - El Gerente del Proyecto evalúa los impactos integrales del cambio en todas las líneas base del proyecto, en las áreas de conocimiento subsidiarias, en otros proyectos y áreas de la empresa, y en entidades externas a la empresa.
 - Dentro de la solicitud de cambio registra o describe los resultados de los impactos que ha calculado.
 - Emite la respectiva recomendación de acuerdo al análisis de la solicitud que ha realizado.

- **Tomar decisión y replanificar.-** Se toma la decisión de acuerdo a la evaluación de impactos y se replanifica según sea necesario.
 - El Comité de Control de Cambios evalúa los impactos calculados por el Gerente del Proyecto y toma una decisión sobre la solicitud de cambio (aprobarla, rechazarla, o diferirla, total o parcialmente)
 - Se comunica de la decisión al Gerente del Proyecto.

- **Implantar el Cambio.-** Se ejecuta el cambio, se realiza seguimiento al progreso y se reporta el estado del cambio.

- El Gerente del Proyecto replanifica el proyecto para implantar el cambio aprobado.
- El Gerente comunica sobre los resultados de la replanificación a cada uno de los interesados del proyecto.
- Coordina con el Equipo de Proyecto la ejecución de la nueva versión de Plan de Proyecto.
- Realiza un seguimiento al progreso de las acciones de cambio.
- Reporta al Comité de Control de Cambios el estado de las acciones y resultados de cambio.

- **Concluir el proceso de Cambio.-** Asegura que el proceso se haya ejecutado de acuerdo a lo establecido y se actualizan los registros.

- El Gerente del Proyecto se asegura de que todo el proceso de cambio se haya seguido correctamente.
- Actualiza todos los documentos, registros, y archivos históricos correspondientes.

- Genera las Lecciones Aprendidas que sean adecuadas.

4.10.5.4. Plan de Contingencia ante Solicitudes de Cambio Urgentes

En este punto se detalla de qué manera se procederán las solicitudes de cambio sumamente urgentes y que no pueden esperar a que se ejecuten las reuniones por parte del Comité de Control de Cambios de acuerdo al siguiente detalle:

- El Gerente del Proyecto es el único autorizado a ejecutar este plan de contingencia para solicitudes de cambio urgente.
- El Gerente del Proyecto se encargará de registrar, verificar, evaluar los impactos e implantar la solicitud de cambio.
- Para la toma de decisiones el Gerente del proyecto deberá realizar una consulta telefónica al Patrocinador, o realizando la consulta al menos a dos miembros del Comité de Control de Cambios.
- El Gerente del Proyecto formalizará el Cambio para lo cual convoca al Comité de Control de Cambios y sustenta la necesidad de haber utilizado este procedimiento de urgencia.
- El Comité de Control de Cambios formaliza la aprobación o reconsidera la decisión del Gerente del Proyecto.
- El Gerente del Proyecto ejecuta la decisión del Comité.
- El Gerente del Proyecto concluye el proceso de cambio.

4.10.6. Cerrar el proyecto o Fase

A través de este, punto se realizará una revisión de todas las actividades planificadas para completar cada una de las fases del proyecto formuladas en la EDT. Para lo que se establecen las siguientes actividades:

- Elaborar actas de cierre,
- Revisar actas de cierre,
- Ajustar acta de cierre, y,
- Aprobar actas de cierre.

Como resultado final de este proceso se obtendrán las Actas de cierre del proyecto aprobadas, para lo cual se utilizará el formato establecido en la Tabla 89:

Tabla 89. Formato de Acta de Cierre del Proyecto

Título del Proyecto:	
Objetivos Finales del Proyecto	
Con el paso del tiempo los objetivos iniciales del proyecto pudieron cambiar, por lo que se requiere presentarlos en forma actualizada.	
Fecha de entrega del Proyecto:	Fecha de inicio del Proyecto:
Costo Final del Proyecto en US\$	Aporte final del Patrocinador:
Costo del proyecto de acuerdo con los datos registrados por el responsable del proyecto.	Valor total entregado por el patrocinador del proyecto, de acuerdo con los datos registrados por el responsable del proyecto.
Entregables generados por el proyecto:	Bienes a favor de la ESPE:
Enunciar los productos tangibles o intangibles que el responsable del proyecto presenta como resultado de la ejecución del proyecto.	Indicar los bienes adquiridos que quedan a favor de la Institución (SI EL CASO LO AMERITA – CASO CONTRARIO NO LLENAR)
Logros el proyecto:	Posibles Aplicaciones de los Resultados:
Enunciar los principales logros alcanzados con la ejecución del proyecto.	Indicar las posibles aplicaciones que se pueden dar a los resultados alcanzados obtenidos.
Beneficiarios del Proyecto:	
Indicar y describir las personas naturales o jurídicas que se beneficiaron con la ejecución del proyecto	
Comentarios Generales:	
En este campo se pueden dejar claro cualquier tipo de comentario importante para la ejecución del producto resultado del proyecto o para la réplica misma del proyecto o las buenas prácticas empleadas en su ejecución.	

Elaborado por: Autores

5. CAPÍTULO E. LECCIONES APRENDIDAS

Dentro de este capítulo se define lo que se aprendió durante todo el ciclo del desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto, cuáles fueron los éxitos, fracasos y recomendaciones con el fin de mejorar el nivel de rendimiento de futuros proyectos dentro de la institución.

Por lo que, una vez finalizado el plan, mediante una reunión entre el Gerente y el Equipo del Proyecto se intercambiaron opiniones y vivencias, para lo cual se utilizará el formato de la plantilla de documentación de lecciones aprendidas como lo muestra la Tabla 90.

Tabla 90. Documentación de Lecciones aprendidas

Nombre del Proyecto:	Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.				
Preparado Por:	Lyndon Cajas-Gerencia de división de crédito				
Fecha:	12/01/2018				
Lección Aprendida No.:	001-BPM				
Nombre propuesto para la lección aprendida:	Desarrollo de subplanes del proyecto				
Rol en el Equipo del Proyecto:	Lyndon Cajas-Gerente del Proyecto				
Grupo de Procesos:	Planificación				
Proceso Específico de la Gerencia de Proyecto que está siendo utilizado:					
Plan para la Dirección del Proyecto					
Práctica específica, herramienta o técnica que está siendo utilizada:					
Integración y relacionamiento de los Subplanes.					
¿Cuál fue la acción sucedida, que pasó?					
Mientras se realizaba cada uno de los planes y se avanzaba nos dimos cuenta que todos están relacionados entre sí, por lo tanto existieron puntos que no fueron considerados en los subplanes como por ejemplo en costos o tiempo y que luego al revisar riesgos o adquisiciones afectaban estos planes.					
¿Cuál fue el resultado o impacto de la incidencia?					
Se realizó doble trabajo puesto que se requería incluir estos faltantes en los planes.					
¿Cuál es la lección aprendida?					
Se debe hacer un análisis integral de todos los puntos que se van a realizar en los subplanes y realizar la respectiva actualización.					
¿Qué comportamiento se recomienda para el futuro?					
Evitar reprocesos en la gestión del proyecto.					
¿Dónde y cómo éste conocimiento, se puede utilizar en un proyecto futuro?					
Aportar para considerar integrar cada uno de los subplanes.					
¿Quién debe ser informado sobre esta lección aprendida?: (marcar una)					
Ejecutivos	<input type="checkbox"/>	Gerente del Proyecto	<input checked="" type="checkbox"/>	Equipo del Proyecto	<input checked="" type="checkbox"/>
Todo el Personal	<input type="checkbox"/>	Otros (Especificar)			
¿Cómo debe ser distribuida esta lección aprendida? (marcar todas las que apliquen)					
e-mail	<input checked="" type="checkbox"/>	Intranet/Página Web	<input type="checkbox"/>	Preguntas Frecuentes	<input type="checkbox"/>

Elaborado por: Autores

Bibliografía

- Banca Pública Nacional BPN. (27 de 12 de 2013). Plan Estratégico Institucional 2014-2017. *Plan Estratégico Institucional 2014-2017*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (26 y 27 de Junio de 2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. San Salvador, El Salvador.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos: la guía*. México: McGraw Hill.
- Club-BPM España y Latinoamérica. (2011). *El Libro del BPM 2011*. Madrid, España: Club BPM .
- Porras, N. R. (Julio de 2014). Plan de gestión de recursos humanos, comunicaciones y adquisiciones para condominios Marisol, según la guía del PMI . Costa Rica.
- Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOOK®)* (Vol. 5ta Edición). Pensilvania, Estados Unidos: PMI Publications.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (13 de Febrero de 2013). Norma Técnica de Administración por Procesos y Prestación de Servicios. Quito, Ecuador.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2012). <http://www.planificacion.gob.ec>. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de <http://www.planificacion.gob.ec: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/GUIA-DE-PLANIF.pdf>
- Villaseñor, J. (Diciembre de 1991). El significado del "segundo piso" para la banca de desarrollo. *Revista de Comercio Exterior*, 2. Obtenido de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/277/9/RCE9.pdf>

Apéndices

A. Características Técnicas

El listado de los componentes de BPM se detalla en el siguiente listado:

Tabla A 1. Listado de componentes de Arquitectura SOA y BPM

Componente	Herramienta	Observaciones
Consumer Interface Layer (*)	IBM HTTP Server	El HTTP se utilizará internamente para BPM
Business Process Layer (*)	IBM Process Server Standard IBM Process Center Standard IBM Process Designer IBM Decision Server Rules Edition IBM Decision Center	
Integration Layer Servicio (*)	IBM Integration Bus Standard	Para los aplicativos COBIS se incluye el COBIS Integration Service (CIS)
Integration Layer (Service Components)	IBM Application Server (WAS) 8.5.1 IBM Message Queue (WMQ) 7.5	El servidor de aplicaciones y de mensajes son utilizados por los aplicativos COBIS
Operational Systems	DB2 Data Base Enterprise Sybase Data Base Enterprise 15.5	SYBASE se utiliza para los aplicativos COBIS DB2 se utilizarán para el BPM

Fuente: Sistema de Información BPN

(*) Las herramientas de software base para la plataforma BPM se encuentran instaladas en ambiente Oracle SUN Solaris 11.2, con las siguientes versiones: BPM 8.5.6, ODM 8.7.1 y ESB 9. Cuentan ambientes de: desarrollo, pruebas y producción.

Adicionalmente se requieren interrelaciones con las soluciones informáticas existentes en la BPN detallados a continuación en el cual se describen los aplicativos que se integrarían al Proceso de crédito:

Tabla A 2. Listado de integraciones con los aplicativos actuales

Aplicativo	Mecanismo de integración
COBIS	<p>Construcción por parte del proveedor de los servicios que sean necesarios para integrarse a la solución BPM del proceso de Crédito. Dichos servicios deberán ser expuestos a través de la capa de integración (ESB y WAS). En el análisis que debe hacer la Empresa Consultora (proceso optimizado y Arquitectura SOA), identificará las estructuras de datos del actual Core que van a seguir siendo utilizadas y las integraciones a implementarse con el BPM de acuerdo con el proceso de crédito definido y optimizado. Los módulos actuales que soportan el proceso de Concesión de Crédito son: MIS, Expedientes/Solicitudes y Crédito.</p>
PCIE Riesgos	<p>En el actual proceso de Concesión de Crédito, existen tres instancias en las que se interrelaciona el Core Institucional con el sistema COBIS: Preanálisis, Análisis e Instrumentación. Los procesos que se ejecutan en el sistema PCIE Riesgos son: Perfil de Riesgos, Scoring y Análisis de Ingresos y Gastos. En caso de que se vea factible la orquestación de esta herramienta, se debería registrar la información en las mismas estructuras de datos que actualmente se almacenan y el sistema continuaría con el procesamiento respectivo. Si se decide sustituir esta herramienta, se deberían implementar las integraciones correspondientes, para los procesos de Perfil de Riesgos, Scoring y Análisis de Ingresos - Gastos y/o los que se decida integrar a la Solución BPM en el ámbito de Riesgos. Las integraciones que se definan, deberán concretarse mediante servicios a ser expuestos a través de la capa de integración (ESB y WAS).</p>
Credireport	<p>En el actual proceso de Concesión de Crédito, el consumo de datos del Buró de Crédito se lo hace a través del sistema PCIE Riesgos, aplicativo que procesa la información y presenta los resultados; razón por la cual, la funcionalidad de esta herramienta está relacionada con la decisión de mantener o sustituir el PCIE Riesgos. Independiente de la decisión, la BPN determinará los servicios WEB y los mecanismos de integración, para ser consumidos ya sea directamente por la solución BPM o a través de otro aplicativo, para procesar la información y presentar los resultados correspondientes. En todo caso, se debería registrar la información en las mismas estructuras de Datos que actualmente se almacenan y continuar con el procesamiento respectivo.</p> <p>Las integraciones que se definan deberán ser efectuadas mediante servicios que deberán ser expuestos a través de la capa de integración (ESB y WAS).</p>
Detectart	<p>En el actual proceso de Concesión de Crédito, el consumo de los servicios del aplicativo Detectart (enfocado al control de lavado de activos) es invocado en los aplicativos COBIS, principalmente cuando se ingresa o se actualiza información de "entes", entendiéndose como tal a personas naturales, personas jurídicas, IFI (en todos los procesos donde participan estos entes, por ejemplo en el mantenimiento de: clientes, garantes, cónyuges, codeudores, etc.). Actualmente, la BPN está realizando un análisis para sustituir esta herramienta, por lo que, la BPN implementará las integraciones correspondientes, de acuerdo a las necesidades del negocio, para que sean invocadas a través de la Solución BPM. Las integraciones que se definan deberán ser efectuadas mediante servicios que deberán ser expuestos a través de la capa de integración (ESB y WAS).</p>

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Aplicativo	Mecanismo de integración
Risk Control Service (RCS)	En el actual proceso de Concesión de Crédito, el consumo de los servicios del aplicativo RCS (principalmente enfocado al manejo de listas reservadas). Es invocado por el aplicativo Detectart, por lo que esta funcionalidad está relacionada con la decisión del negocio a cerca del sistema de Lavado de Activos. La BPN determinará los servicios WEB y los mecanismos de integración, para ser consumidos ya sea directamente por la Solución BPM o a través de otro aplicativo. Las integraciones que se definan deberán ser efectuadas mediante servicios que deberán ser expuestos a través de la capa de integración (ESB y WAS).
DINARDAP	Consumo de servicios web de información pública de la plataforma de interoperabilidad del Estado en el que confluyen organismos como Registro civil, SRI, Consejo Electoral, entre otros, misma que se integrará de manera convencional a la solución, debiendo establecerse en la fase de conceptualización los puntos de integración en concordancia al proceso de crédito optimizado.

Fuente: Sistema de Información BPN

Para los temas de seguridad y colaboración, se validará que la suite IBM BPM cuente con las integraciones necesarias a las herramientas pertinentes con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de la solución a implementar. Los diferentes componentes de seguridad, correo electrónico y monitoreo, tienen facilidades para su integración, entre los que podemos mencionar los siguientes:

Tabla A 3. Listado de integraciones con aplicativos de seguridad y colaboración

Componente	Interface o método de integración	Consideración de Utilización
Novell IDM	Interfaces de programación propias de la herramienta El listado del software compatible para ser integrado a esta herramienta, se encuentra disponible en portal Web de Novell.	Se utiliza exclusivamente para gestión de la identidad y autenticación que son propietarios de las herramientas de software. Es una alternativa para gestionar la identidad y autenticación cuando las herramientas de software no permiten integración (nativa o vía LDAP) con el Directorio Activo.
Microsoft Directorio Activo	Integración nativa (esta funcionalidad debe estar disponible en las herramientas de software) Integración vía LDAP por puerto seguro.	Se utiliza para la autenticación de los usuarios y para acceder a la información de los objetos (usuarios) disponibles en el Directorio Activo.
CA Application Performance	Integración a nivel de los Servicios Web que sean desarrollados en la plataforma	Es un agente que se instala en la plataforma de Middleware y que se utiliza para monitorear el estado

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Componente	Interface o método de integración	Consideración de Utilización
Manager (APM)	de Middleware	de los Servicios Web desplegados.
Entrust Identity Guard	Librería de Servicios Web (Java y .Net) disponibles en la herramienta. El listado de los Servicios Web disponibles para la integración se encuentra en portal Web de Entrust.	Esta plataforma permite una autenticación de usuarios robusta, con doble factor, el cual puede ser: Claves, Certificados, Token, Tarjetas de coordenadas, Biométricos, entre otros. Esta integración debe ser utilizada en caso de necesitar una autenticación robusta para los usuarios.
Lotus Domino	Integración a la plataforma de correo vía protocolo SMTP	Integración para utilizar el servicio de mensajería de correo electrónico de Lotus Notes.
Risk Control Service (RCS)	Integración mediante el consumo de Servicios Web ya existentes en la herramienta.	Componente a ser utilizado para compartir información relacionada con listas reservadas.

Fuente: Sistema de Información BPN

Construcción de un servicio para consultas en la web:

La solución BPM contempla la construcción de un servicio que permita consultar a los usuarios registrados, a partir de su número de cédula o cualquier otro(s) campo(s) definido(s) previamente, el estado en el cual se encuentra su solicitud de financiamiento. Dicha consulta deberá ser expuesta en los navegadores web más populares en el mercado, tanto de computadores de escritorio y portátiles como en dispositivos móviles (celulares y tablets); tendrá formato adaptable a varios tamaños de dispositivos (responsivo), consumirá servicios tipo RESTful (arquitectura REST) y será desarrollada como una aplicación de una sola página (SPA). Se deberá entregar la respectiva documentación técnica y de usuario.

Transferencia de conocimientos sobre las herramientas utilizadas

La transferencia de conocimientos incluye los temarios de los talleres, fechas tentativas y perfil recomendado de los asistentes, considerando que estas actividades deben cumplirse dentro del plazo del proyecto, de acuerdo a los requerimientos que se especifican en los siguientes puntos:

- a. Transferencia de conocimientos sobre la solución BPM implementada en el proceso de crédito de la BPN
 - La BPN proporcionará para esta transferencia de conocimientos, el local, mobiliario y equipos necesarios. La Empresa Consultora deberá proveer, instalar y configurar las herramientas de prueba que se requieran para los eventos planificados.
 - La Empresa Consultora deberá entrenar al menos por 20 horas, a un máximo de 15

funcionarios definidos por la BPN, en el uso y administración de la Solución BPM desarrollada para el proceso de Crédito, incluyendo el módulo de Reglas del Negocio y soluciones para ambientes web.

- La Empresa Consultora deberá entrenar al menos por 40 horas, a un máximo de 15 funcionarios definidos por la BPN, en los aspectos técnicos de la construcción de servicios de la Solución BPM desarrollada para el proceso de Crédito, incluyendo los módulos de Reglas del Negocio, los servicios acoplados a los sistemas LEGACY y las soluciones para ambientes web.

b. Transferencia de conocimientos sobre las herramientas utilizadas

- La Empresa Consultora deberá realizar la transferencia de conocimientos sobre las herramientas que se utilizarán en la construcción de la implementación de BPM de los procesos de crédito de la BPN, a través de cursos formales para un máximo de 10 funcionarios definidos por la institución, sean estos técnicos o funcionales, debiéndose entregar certificados de participación y/o aprobación de los eventos. Las temáticas y horas en cada uno de los cursos podrán ser ajustados al inicio del proyecto, con la aprobación de BPN, en al menos los temas descritos a continuación

Tabla A 4. Temas de Capacitaciones

Tema General	Horas
BPMN 2.0	16 horas
IBM Playback Methodology	12 horas
IBM SOMA Methodology	16 horas
Metodología Ágil para Desarrollo de Reglas de Negocio	12 horas
IBM BPM Standard (Administración y operación)	20 horas
IBM BPM Standard (Desarrollo)	32 horas
IBM Integration Bus e IBM MQ (Administración y operación)	40 horas
IBM Integration Bus e IBM MQ (Desarrollo)	40 horas
IBM Operational Decision Manager (Administración y operación)	20 horas
IBM Operational Decision Manager (Desarrollo)	32 horas

Fuente: Sistema de Información BPN

- La transferencia de conocimientos se podría realizar en días y horas no laborables previa coordinación con el Administrador de Contrato.
- La transferencia de conocimientos se la realizará de preferencia en las instalaciones que la

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

consultora disponga adecuadas para este propósito y/o en las Oficinas de la BPN en Guayaquil, previa coordinación con el Administrador de Contrato.

- La Empresa Consultora deberá asumir los gastos que demande la transferencia de conocimientos y los entrenamientos mencionados.
 - Integrarse de manera nativa al IBM Operational Decision Manager (ODM) con el modelo de reglas del negocio definido.
 - Integrarse de manera nativa a la arquitectura definida por la BPN, para aplicaciones web y móviles.
 - Desarrollar y/o utilizar los servicios y componentes necesarios para integrarse con un sistema de gestión de contenidos.
 - Cumplir con los requerimientos funcionales y técnicos aprobados por la BPN.
 - Acoplarse a las aplicaciones LEGACY que mantiene la BPN, de acuerdo a los servicios de integración establecidos en la arquitectura SOA.
 - Desplegar todas las funcionalidades que provee el iBPMS IBM, de acuerdo a las mejores prácticas del ámbito bancario.
 - Que la funcionalidad de la solución permita: a) la gestión de la Concesión de Crédito, sin depender de las funcionalidades del sistema COBIS y PCIEs; b) integrarse con los aplicativos pertinentes para alimentar, validar y/o consumir la información existente, según corresponda; y, c) registrar los datos necesarios para que los aplicativos transaccionales procesen los créditos y garantice la continuidad del subproceso de Administración de Crédito, ejecutado en el Core Institucional, orquestando, únicamente, hitos claves identificados en este subproceso.
 - Acoplarse a los componentes de seguridad y colaborativos de la BPN.
 - La Empresa Consultora, previo a proponer la certificación de la implementación de BPM de los procesos de crédito de la BPN por parte de los usuarios del negocio, considerará todos los ajustes que la Institución haya realizado al Proceso de Crédito durante la fase de conceptualización y previa a su automatización en la Suite BPM.
 - Elaborar la documentación pertinente aplicando las metodologías establecidas. De igual manera, con base en la metodología de Gestión de Proyectos de la BPN y según la pertinencia de cada formato, se presentarán los entregables establecidos en el Anexo Nro. 3, incluyendo, además:
 - Documentación de los mecanismos de interrelación con el gestor de reglas de negocio.
 - Documentación de los mecanismos de interrelación con gestor de contenidos.
 - Ciclo de vida del BPM en Metodología para la Gestión de Procesos
 - Documentación de usuario y técnica de la solución BPM implementada.

B. Diccionario de la EDT

Se detallan las 25 plantillas que conforman el diccionario de la EDT:

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Gestión del Proyecto	Entregable:	Plan de la Dirección del Proyecto
ID:	1,1	ID:	1.1.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Plan de Gestión del Alcance	Responsable:	Equipo del Proyecto
ID:	1.1.2.1		
Descripción del Trabajo:	1. Describir el proceso de cómo el equipo definirá el alcance del proyecto, el mismo que inicia con el análisis de la información contenida en el plan para la dirección del proyecto, acta de constitución del proyecto, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. 2. Definir cómo elaborar un enunciado detallado del alcance del proyecto. 3. Definir como desarrollar la estructura de desglose de trabajo a partir del enunciado detallado del alcance del proyecto. 4. Establecer como se mantendrá y aprobará la EDT. 5. Establecer como se obtendrá la aceptación formal de los entregables del proyecto que se hayan completado. 6. Definir el proceso para controlar como se procesarán las solicitudes de cambio relativas al enunciado del alcance detallado del proyecto.		
Duración:			
30 días hábiles			
Costos:			
\$1.835,85			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Gestión del Proyecto	Entregable:	Plan de la Dirección del Proyecto
ID:	1,1	ID:	1.1.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Plan de Gestión del Cronograma	Responsable:	Equipo del Proyecto
ID:	1.1.2.2		
Descripción del Trabajo:	<p>1. Establecer las políticas, procedimientos y documentación, para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto.</p> <p>2. Describir como se especificaran los entregables que surgen de la descomposición de las fases del proyecto, sus actividades predecesoras, sucesoras, adelantos, atrasos, requerimientos, fechas impuestas, restricciones y supuestos.</p> <p>3. Definir como se estimaran los recursos tales como material, gente, equipamiento o suministros requeridos para realizar las actividades.</p> <p>4. Definir como se identificarán el número de períodos de trabajo necesarios para completar las actividades con los recursos estimados.</p> <p>5. Analizar la secuencia de las actividades, duraciones, requerimiento de recursos, y restricciones del proyecto, mediante herramientas como: diagrama de barras, diagrama de hitos y diagrama de red para la elaboración del cronograma.</p>		
Duración:			
30 días hábiles			
Costos:			
\$1.835,85			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Gestión del Proyecto	Entregable:	Plan de la Dirección del Proyecto
ID:	1.1	ID:	1.1.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Plan de Gestión de los Interesados	Responsable:	Equipo del Proyecto
ID:	1.1.2.3		
Descripción del Trabajo:	<p>1. Definir como identificar a los involucrados que puedan afectar o ser afectados por una decisión, actividad, o resultado del proyecto.</p> <p>2. Establecer como se realizará el registro y análisis de los interesados.</p> <p>3. Definir como se identificará el nivel de participación de todos los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, en el cual se identificará y comparará los niveles de participación o compromiso actual de los interesados vs el compromiso deseado según el plan requerido.</p> <p>4. Establecer el alcance e impacto del cambio para los interesados.</p> <p>5. Definir las interrelaciones y posible superposición entre interesados que se hayan identificado.</p> <p>6. Establecer y definir los requisitos de comunicación de los interesados para las fases del proyecto, cuál será la información a distribuir, motivo para la distribución, plazos y frecuencias de entrega de la información.</p> <p>7. Establecer el método para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados a medida que avanza y se desarrolla el proyecto.</p>		
Duración:			
	30 días hábiles		
Costos:			
	\$1.835,85		

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Gestión del Proyecto	Entregable:	Plan de la Dirección del Proyecto
ID:	1.1	ID:	1.1.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Plan de Gestión de los Costos	Responsable:	Equipo del Proyecto
ID:	1.1.2.4		
Descripción del Trabajo:	<p>1. Definir un formato y establecer los criterios para estructurar y controlar los costos; en el mismo se debe describir unidades de medidas, el formato de reporte, umbrales de control, reglas de valor ganado, procesos de estimación, presupuesto y control.</p> <p>2. Definir como estimar los costos desarrollando una aproximación (considerando variaciones y riesgos) de los costos de los recursos necesarios para completar cada actividad del cronograma.</p> <p>3. Identificar los tipos de costos que se deben considerar, los mismos que corresponden a: variables, fijos, directos e indirectos; no obstante, también hay costos ocultos que son consecuencias asociadas al no realizar bien el proyecto.</p> <p>4. Detallar en un documento que sirva de soporte y que provea un entendimiento de la manera cómo los costos fueron estimados; así como, todas las suposiciones, restricciones y especificaciones del rango de precisión.</p> <p>5. Definir como se determinará el presupuesto.</p> <p>6. Definir los formatos y frecuencias de presentación de los diferentes informes de costos.</p>		
Duración:	30 días hábiles		
Costos:	\$1.835,85		

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Gestión del Proyecto	Entregable:	Plan de la Dirección del Proyecto
ID:	1.1	ID:	1.1.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Plan de Gestión de la Calidad	Responsable:	Equipo del Proyecto
ID:	1.1.2.5		
Descripción del Trabajo:	1. Describir la forma en que el equipo del proyecto cumplirá con los requisitos de calidad establecidos, se debe realizar en una etapa temprana del proyecto para asegurar el enfoque correcto de las decisiones tomadas. 2. Definir los objetivos de calidad. 3. Definir las métricas a utilizar. 4. Establecer las frecuencias de medición y de reporte. 3. Definir como se realizará el control de calidad dentro del proyecto.		
Duración:			
30 días hábiles			
Costos:			
\$1.835,85			

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Gestión del Proyecto	Entregable:	Plan de la Dirección del Proyecto
ID:	1.1	ID:	1.1.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Plan de Gestión de Recursos Humanos	Responsable:	Equipo del Proyecto
ID:	1.1.2.6		
Descripción del Trabajo:	1. Definir como se identificarán y documentarán los roles, responsabilidades y herramientas requeridas para el proyecto y creación de un plan de gestión del personal. 2. Definir como se realizará la representación gráfica de los miembros del equipo. 3. Definir como se establecerá el plan para la gestión del personal.		
Duración:			
30 días hábiles			
Costos:			
\$1.835,85			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Gestión del Proyecto	Entregable:	Plan de la Dirección del Proyecto
ID:	1.1	ID:	1.1.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Plan de Gestión de los Riesgos	Responsable:	Equipo del Proyecto
ID:	1.1.2.7		
Descripción del Trabajo:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir como se estructurará la gestión de riesgos del proyecto. 2. Establecer las herramientas y fuentes de información a utilizar para la gestión de riesgos del proyecto. 3. Definir el líder, miembros y responsabilidades del equipo para cada tipo de actividad del plan de gestión de riesgos. 4. Definir cuándo y con qué frecuencia se llevarán a cabo los procesos de gestión de riesgos, establecer protocolos para la utilización de las reservas para contingencias y las actividades de gestión de riesgos. 5. Definir la categorización de riesgo por ejemplo: una estructura de desglose de riesgo (RBS). 6. Definir distintos niveles de probabilidad e impacto de los riesgos específicos para el contexto del proyecto. 7. Establecer la matriz de probabilidad e impacto. 8. Definir hasta qué grado, cantidad o volumen de riesgo podrá resistir la organización o individuo. 9. Definir cómo se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados del proceso de gestión de riesgos. 		
Duración:			
30 días hábiles			
Costos:			
\$1.835,85			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Gestión del Proyecto	Entregable:	Plan de la Dirección del Proyecto
ID:	1.1	ID:	1.1.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Plan de Gestión de las Comunicaciones	Responsable:	Equipo del Proyecto
ID:	1.1.2.8		
Descripción del Trabajo:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir la información que debe distribuirse entre las partes interesadas del proyecto para mantenerlos informados de los avances. 2. Definir los requisitos de comunicación de los interesados. 3. Definir la información que debe ser comunicada, incluidos el idioma, el formato, el contenido y el nivel de detalle. 4. Establecer el motivo de la distribución de la información. 5. Definir el plazo y la frecuencia para la distribución de la información. 6. Definir el responsable de comunicar y recibir la información. 7. Definir métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información. 8. Establecer los recursos asignados para las actividades de comunicación. 9. Establecer procesos de escalamiento con identificación de plazos y la cadena de mando. 10. Definir una lista de la terminología común y su respectiva definición. 		
Duración:			
30 días hábiles			
Costos:			
\$1.835,85			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Gestión del Proyecto	Entregable:	Plan de la Dirección del Proyecto
ID:	1,1	ID:	1.1.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Plan de Gestión de las adquisiciones	Responsable:	Equipo del Proyecto
ID:	1.1.2.9		
Descripción del Trabajo:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir el proceso para comprar o adquirir productos, servicios o resultados. 2. Establecer los tipos de contratos a utilizar. 3. Definir el análisis de si hacer o comprar. 4. Establecer la forma y el formato que se usarán para los enunciados del trabajo para la adquisición. 5. Definir las métricas de adquisiciones que se emplearán para gestionar contratos. 6. Definir criterios de evaluación y selección de proveedores. 		
Duración:			
30 días hábiles			
Costos:			
\$1.835,85			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Gestión del Proyecto	Entregable:	Plan de la Dirección del Proyecto
ID:	1,1	ID:	1.1.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Plan de Gestión de Integración	Responsable:	Equipo del Proyecto
ID:	1.1.2.10		
Descripción del Trabajo:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir el modo en que se realizará el trabajo con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto. 2. Definir cómo se va a ejecutar, monitorear y controlar el proyecto. 3. Determinar las herramientas y técnicas que serán utilizadas para el desarrollo del proyecto. 4. Integrar todos los planes y líneas bases secundarios de los procesos de planificación. 5. Consolidar todos los planes y líneas bases secundarios de los procesos de planificación. 		
Duración:			
30 días hábiles			
Costos:			
\$1.835,85			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	3/7/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Gestión para desarrollo del proyecto
ID:	1,3	ID:	1.3.1
Nombre del Paquete de Trabajo	Informe de avances entregados	Responsable:	Proveedor
ID:	1.3.1.2		
Descripción del Trabajo:	<p>Para elaborar los informes de avances se deberán considerar los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir una sección de información general en el informe de avance. 2. Describir el progreso realizado hasta la fecha de presentación del informe. 3. Describir el trabajo o las actividades que aún quedan por realizar, incluyendo las fechas de terminación estimadas. 4. Incluir notas sobre los obstáculos o desafíos que puedes haber experimentado hasta la fecha o qué esperas experimentar, si es apropiado. 5. Incluir un gráfico que represente el proyecto, los pasos realizados y los pasos restantes. <p>Una vez culminada la elaboración del informe el mismo deberá ser revisado y aprobado por el Gerente del Proyecto. Adicionalmente se revisará que en cada reunión que el presupuesto no exceda los 500.000,00</p>		
Duración:	5 días		
Costos:	\$8.470,22		

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Gestión para desarrollo del proyecto
ID:	1.3	ID:	1.3.1
Nombre del Paquete de Trabajo	Consultora Contratada	Responsable:	Proveedor
ID:	1.3.1.1		
Descripción del Trabajo:	Para iniciar el proceso de contratación de la consultora se realizarán los siguientes pasos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de los TDR de la consultaría. 2. Cotizar con posibles proveedores. 3. Mantener reuniones con los proveedores. 4. Seleccionar la mejor oferta. 5. Proceso de Contratación en SERCOP. 6. Adjudicación de contrato. 7. Contrato firmado. 		
Duración:			
	45 días		
Costos:			
	\$1.659,95		

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Proceso de crédito modelado y optimizado
ID:	1.3	ID:	1.3.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Proceso de crédito levantado	Responsable:	Proveedor, Líder de proceso
ID:	1.3.2.1		
Descripción del Trabajo:	Para realizar el levantamiento del proceso de crédito se deberá: 1. Realizar reuniones con los usuarios del proceso de crédito. 2. Entender los Procesos/Subprocesos de Negocio. 3. Identificar las etapas y actividades específicas de los procesos/subprocesos. 4. Reconocer las variables críticas de los procesos. 5. Presentar informe del proceso de crédito levantado.		
Duración:	30 días		
Costos:	\$9,337.00		

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Proceso de crédito modelado y optimizado
ID:	1.3	ID:	1.3.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Proceso de crédito mapeado	Responsable:	Proveedor, Líder de proceso
ID:	1.3.2.2		
Descripción del Trabajo:	<p>El mapeo de procesos es una herramienta que tiene el efecto de localizar y representar gráficamente la distribución del conjunto de actividades que transforman entradas en salidas y que aportan un valor, por lo que se deberá:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar fichas y diagramas de flujo de los procesos. 2. Establecer indicadores de gestión. 3. Presentar informe del proceso de crédito mapeado. 		
Duración:			
30 días			
Costos:			
\$9,337.00			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Proceso de crédito modelado y optimizado
ID:	1.3	ID:	1.3.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Modelo de reglas de negocio definido	Responsable:	Líder de Negocio, Líder de Procesos
ID:	1.3.2.3		
Descripción del Trabajo:	<p>Para realizar el modelo de reglas de negocio a aplicar se deberá:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir un lenguaje de negocio común que todos puedan entender. 2. Luego, dentro del vocabulario se pueden obtener los productos y entidades específicos para realizar el proceso. 3. Las Reglas de Negocio se deben definir de manera independiente de los Procesos con los que la empresa funciona, ya que, aunque están muy relacionadas, no están supeditadas a éstos ni a los cambios que éstos puedan sufrir. Esta independencia es de vital importancia para las suites BPM (Business Process Management o Gestión por procesos de Negocio) ya que permite que si se dan cambios de políticas de la empresa, los Procesos se actualicen automáticamente sin necesidad de cambiar las Clases de Proceso, únicamente bastaría con cambiar las Reglas de Negocio. 4. Revisar, ajustar, y aprobar el modelo de reglas de negocio propuesto. 5. Presentar el modelo de negocio. 		
Duración:			
20 días			
Costos:			
\$9,337.00			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Proceso de crédito modelado y optimizado
ID:	1.3	ID:	1.3.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Proceso de crédito optimizado	Responsable:	Proveedor
ID:	1.3.2.4		
Descripción del Trabajo:	<p>Este proceso se lo desarrolla con el fin de conseguir una mejor eficacia y eficiencia empresarial, mediante los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir mejoras analizadas en proceso de crédito 2. Revisar y aprobar el proceso de crédito mejorado. 3. Actualizar y Socializar el proceso de crédito optimizado. 4. Presentar informe del proceso de crédito optimizado. 		
Duración:			
30 días			
Costos:			
\$9,337.00			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Proceso de crédito modelado y optimizado
ID:	1.3	ID:	1.3.2
Nombre del Paquete de Trabajo	Metodología BPM desarrollada	Responsable:	Proveedor
ID:	1.3.2.5		
Descripción del Trabajo:	<p>Para el desarrollo de la metodología BPM se deberán:</p> <ol style="list-style-type: none"> Definir parámetros generales: <ul style="list-style-type: none"> *Escribir una breve introducción a la sección de metodología. *Escribir un resumen de la metodología de investigación. *Definir quién es el responsable del proceso. *Indicar porqué, cómo y cuándo se arranca un proceso. *Indicar que ocurre cuando alguien no cumple algún dato de un proceso. *Indicar cómo, cuándo y a quién se avisa cuando no se cumple un plazo en una actividad. *Definir cómo interactúan los procesos entre sí. Definir el esquema de desarrollo e implementación del BPM que debería mínimo incluir: <ul style="list-style-type: none"> * Análisis de la organización. * Análisis detallado de los procesos. * Cómo identificar análisis de mejora. * Definir el sistema a utilizarse. * Definir KPIs para medición de procesos * Como realizar el monitoreo y control de los procesos. * Presentación de análisis de resultados para toma de decisiones. * Como evaluar mejoras a implementar. Revisar y aprobar la metodología. Presentar la metodología BPM desarrollada. 		
Duración:			
	60 días		
Costos:			
	\$9,337.00		

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Desarrollo del sistema para BPM
ID:	1.3	ID:	1.3.3
Nombre del Paquete de Trabajo	Esquema tecnológico identificado, analizado y mejorado.	Responsable:	Líder Tecnológico.
ID:	1.3.3.1		
Descripción del Trabajo:	Para analizar e identificar el esquema tecnológico se deberá: <ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar el inventario de aplicaciones e infraestructura que dispone la institución. 2. Analizar el inventario tecnológico y su respectiva vida útil. 3. Identificar las debilidades de las aplicaciones e infraestructura de la institución. 4. Presentar propuesta para cubrir las debilidades detectadas y que sea factible la implementación. 5. Revisar y aprobar la propuesta del esquema tecnológico. 		
Duración:			
20 días			
Costos:			
\$49,502.00			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Desarrollo del sistema para BPM
ID:	1.3	ID:	1.3.3
Nombre del Paquete de Trabajo	Sistema BPM desarrollado	Responsable:	Proveedor, Líder Tecnológico, Líder de Negocio.
ID:	1.3.3.2		
Descripción del Trabajo:	Para el desarrollo e implementación BPM se deberá: <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar los procesos BPM. 2. Identificar y especificar los servicios funcionales. 3. Incluir las reglas de negocio ya establecidas en el entregable "Modelo de negocio de reglas definidas". 4. Modelar el sistema conceptual de datos. 5. Incluir los indicadores ya establecidos en el entregable "Proceso de crédito mapeado". 6. Diseñar los formularios del sistema (pantallas). 7. Diseñar las interfaces con otros sistemas y aplicativos. 8. Revisar y aprobar el sistema desarrollado con los usuarios del proceso de crédito. 		
Duración:			
90 días			
Costos:			
\$49,502.00			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	7/3/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Desarrollo del sistema para BPM
ID:	1.3	ID:	1.3.3
Nombre del Paquete de Trabajo	Aplicación de consulta para web móvil construida e implementada	Responsable:	Líder Tecnológico
ID:	1.3.3.3		
Descripción del Trabajo:	Para la implementación y construcción de la aplicación de consulta para web móvil se deberá: <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el objetivo de la aplicación. 2. Investigar la posible demanda de la aplicación. 3. Crear bocetos de la aplicación. 4. Crear un prototipo. 5. Realizar pruebas de la aplicación 6. Revisar y mejorar la aplicación. 7. Poner en producción la aplicación. 		
Duración:			
	30 días		
Costos:			
	\$49,502.00		

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	3/7/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	BPM para el proceso de crédito implementado
ID:	1,3	ID:	1.3.4
Nombre del Paquete de Trabajo	Pruebas de funcionamiento realizadas	Responsable:	Proveedor, Líder Tecnológico
ID:	1.3.4.1		
Descripción del Trabajo:	Para realizar las pruebas de funcionamiento se deberá: <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer cronograma de pruebas. 2. Realizar primera fase de pruebas del sistema. 3. Corregir fallas detectadas en el sistema. 4. Realizar segunda fase de pruebas del sistema corregido. 5. Sistema probado y corregido. Finalmente se verificará que el 90% de las actividades del proceso de crédito estén automatizadas.		
Duración:			
15 días			
Costos:			
\$19.800,67			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	3/7/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	BPM para el proceso de crédito implementado
ID:	1,3	ID:	1.3.4
Nombre del Paquete de Trabajo	Sistema BPM implementado	Responsable:	Proveedor, Líder de Negocio, Líder Tecnológico, Líder de Procesos.
ID:	1.3.4.2		
Descripción del Trabajo:	<p>A partir del desarrollo de la metodología y el sistema a utilizar se realizará la implementación de ambos y puesta en producción para el uso del mismo, para lo cual se deberá:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el cronograma de implementación del sistema en base al entregable "Metodología BPM desarrollada". 2. Configurar servidores. 3. Realizar la instalación del sistema BPM. 4. Parametrizar el sistema BPM. 5. Puesta en producción del sistema. 6. Emitir informe de cumplimiento del cronograma de implementación. <p>Como paso final se emitirá un informe en el que se indique que la implementación de la herramienta se dio en un tiempo no mayor a 17 meses.</p>		
Duración:			
15 días			
Costos:			
\$19.800,67			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	3/7/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	BPM para el proceso de crédito implementado
ID:	1,3	ID:	1.3.4
Nombre del Paquete de Trabajo	Plan Piloto Realizado	Responsable:	Proveedor, Líder de Negocio, Líder Tecnológico, Líder de Procesos.
ID:	1.3.4.3		
Descripción del Trabajo:	<p>Una vez finalizada la implementación del sistema BPM se procederá a realizar el plan piloto de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el personal que será parte del plan piloto. 2. Establecer el cronograma para la ejecución del mismo. 3. Brindar asistencia técnica para resolución de problemas del sistema. 4. Seguimiento y evaluación del plan piloto. 5. Emitir informes de observaciones encontradas en la implementación del plan. <p>Como resultados de la puesta en marcha de la implementación, se debe comprobar que se redujo a 90 días el proceso de crédito de primer piso y el 50% de requisitos eliminados; cumpliendo los requisitos de calidad establecidos</p>		
Duración:			
15 días			
Costos:			
\$19.800,67			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

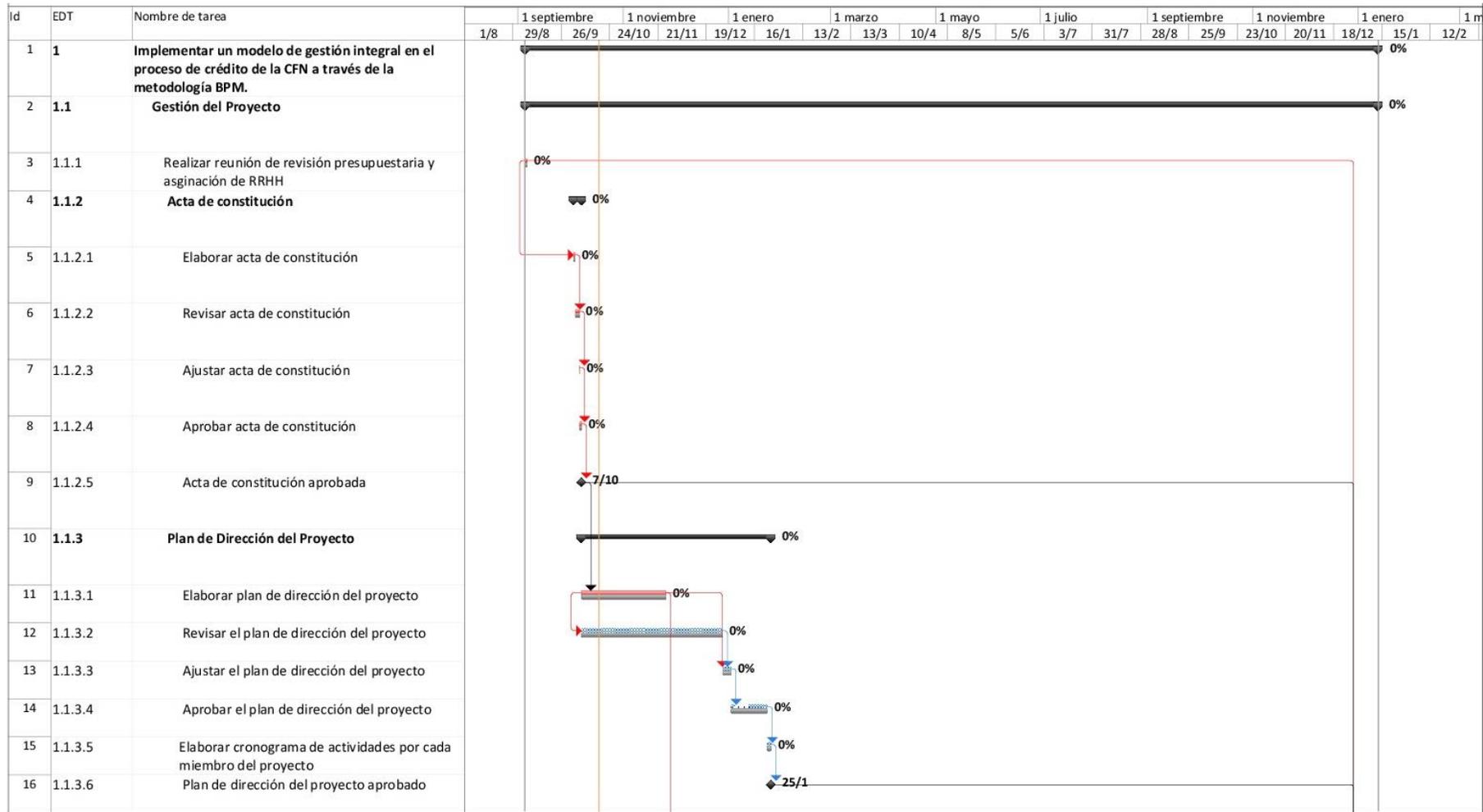
No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	3/7/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Documentación del proceso y proyecto
ID:	1.3	ID:	1.3.5
Nombre del Paquete de Trabajo	Proceso en BPM mapeado.	Responsable:	Proveedor, Líder del proceso
ID:	1.3.5.1		
Descripción del Trabajo:	Para realizar el proceso de mapeo en BPM se deberá: <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar fichas de los procesos automatizados. 2. Generar diagramas flujos de los procesos automatizados. 3. Redefinir los indicadores de gestión para el proceso de crédito automatizado. 4. Revisar los procesos mapeados. 5. Ajustar y aprobar los procesos mapeados. 6. Documentar el proceso de crédito. 		
Duración:			
30 días hábiles			
Costos:			
\$2,605.25			

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

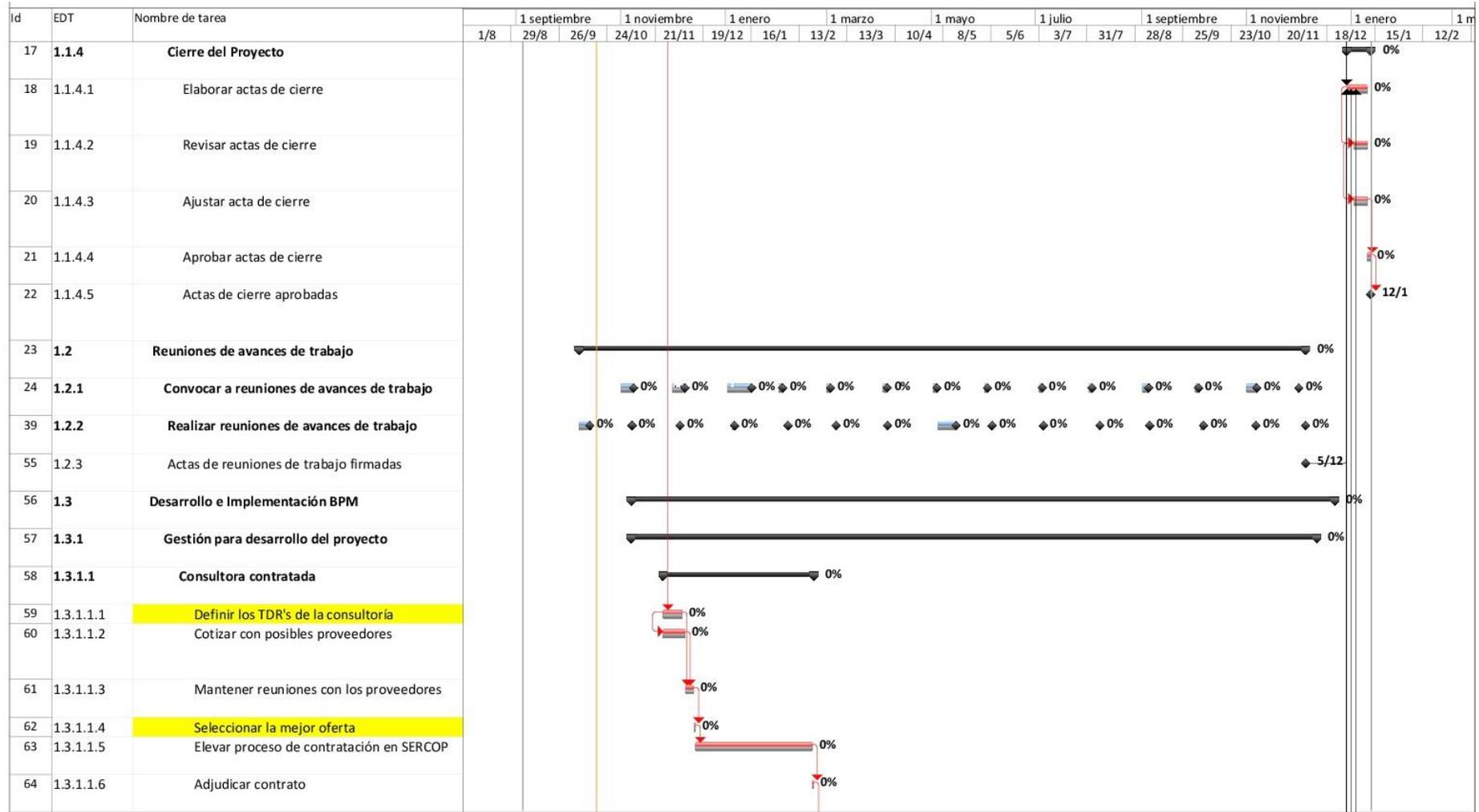
No. Proyecto	Fecha	Título de Proyecto	Gerente del Proyecto
001	3/7/2016	Implementar un modelo de gestión integral en el proceso de crédito de la BPN a través de la metodología BPM.	Byron Estrella
Fase de Trabajo:	Desarrollo e Implementación BPM	Entregable:	Documentación del proceso y proyecto
ID:	1.3	ID:	1.3.5
Nombre del Paquete de Trabajo	Guías de usuarios y manuales técnicos aprobados.	Responsable:	Proveedor, Líder del proceso
ID:	1.3.5.2		
Descripción del Trabajo:	<p>Para crear las guías y manuales se deberá:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir listado de guías y manuales técnicos a elaborar. 2. Definir alcance del documento. 3. Establecer una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa, y adicionalmente un índice y una introducción al mismo. 4. Definir dentro de las guías y manuales un objetivo claro del procedimiento que se detallará. 5. Establecer una descripción de tareas ordenadas y en secuencia, la cual desde el principio debe quedar clara para el lector. 6. Las guías y manuales deben tener claramente definidos los responsables. 7. Incluir en el manual diagramas de flujo, que permitan saber cuál es la secuencia de la información o de los documentos a lo largo del procedimiento. 8. Realizar una revisión detallada de cada uno de las guías y manuales para proceder con la aprobación de los mismos. 		
Duración:	60 días hábiles		
Costos:	\$2,605.25		

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

C. Línea Base y Ruta Crítica del Proyecto



Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.



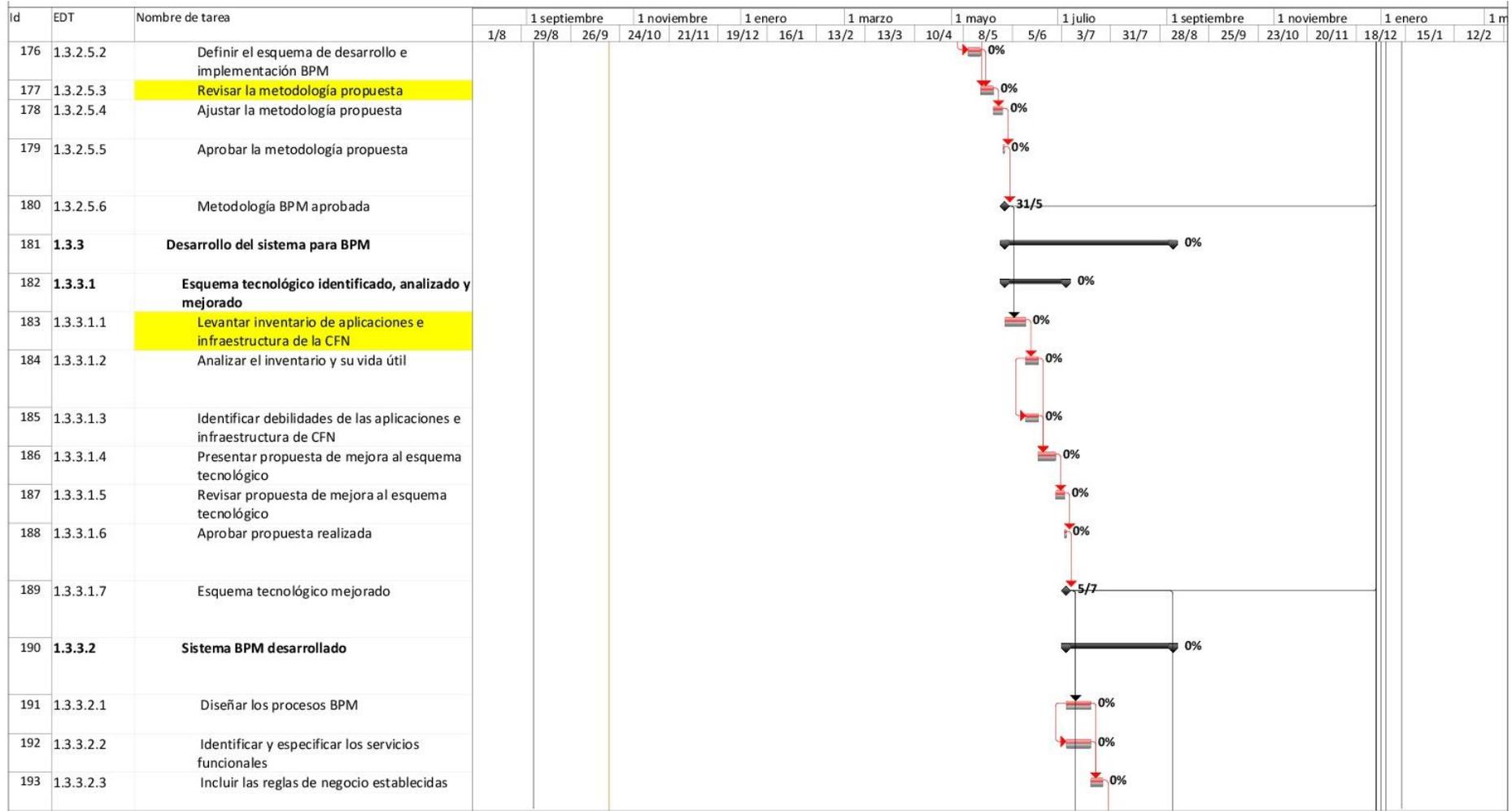
Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Id	EDT	Nombre de tarea	1 septiembre			1 noviembre		1 enero		1 marzo		1 mayo		1 julio		1 septiembre		1 noviembre		1 enero		1 m
			1/8	29/8	26/9	24/10	21/11	19/12	16/1	13/2	13/3	10/4	8/5	5/6	3/7	31/7	28/8	25/9	23/10	20/11	18/12	15/1
65	1.3.1.1.7	Contrato firmado							21/2													
66	1.3.1.2	Informes de avances entregados																				
67	1.3.1.2.1	Elaborar informes de avances																				
82	1.3.1.2.2	Revisar informes de avances																				
98	1.3.1.2.3	Solicitar correcciones de informes de avances																				
114	1.3.1.2.4	Ajustar informes de avances																				
130	1.3.1.2.5	Aprobar informes de avances																				
146	1.3.1.2.6	Informes de avances aprobados																			11/12	
147	1.3.2	Proceso de crédito modelado y optimizado																				
148	1.3.2.1	Proceso de crédito levantado																				
149	1.3.2.1.1	Realizar reuniones de trabajo con los usuarios del proceso de crédito																				
150	1.3.2.1.2	Analizar los Procesos/Subprocesos de Negocio.																				
151	1.3.2.1.3	Identificar de las etapas y actividades específicas de los procesos/subprocesos																				
152	1.3.2.1.4	Reconocer las variables críticas de los procesos																				
153	1.3.2.1.5	Informe de proceso de crédito levantado																				
154	1.3.2.2	Proceso de crédito mapeado																				
155	1.3.2.2.1	Generar fichas de los procesos.																				
156	1.3.2.2.2	Generar diagramas de flujo de los procesos.																				
157	1.3.2.2.3	Establecer indicadores de gestión																				
158	1.3.2.2.4	Informe de proceso de crédito mapeado																				

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Id	EDT	Nombre de tarea	1 septiembre			1 noviembre		1 enero		1 marzo		1 mayo		1 julio		1 septiembre		1 noviembre		1 enero		1 m
			1/8	29/8	26/9	24/10	21/11	19/12	16/1	13/2	13/3	10/4	8/5	5/6	3/7	31/7	28/8	25/9	23/10	20/11	18/12	15/1
159	1.3.2.3	Modelo de reglas de negocio definido																				
160	1.3.2.3.1	Definir lenguaje de negocio común																				
161	1.3.2.3.2	Obtener los productos y entidades específicos para realizar el proceso																				
162	1.3.2.3.3	Definir el modelo de las reglas de negocio																				
163	1.3.2.3.4	Revisar el modelo propuesto																				
164	1.3.2.3.5	Ajustar reglas el modelo propuesto																				
165	1.3.2.3.6	Aprobar el modelo propuesto																				
166	1.3.2.3.7	Modelo de reglas de negocio aprobadas																				
167	1.3.2.4	Proceso de crédito optimizado																				
168	1.3.2.4.1	Incluir mejoras analizadas en el proceso de crédito																				
169	1.3.2.4.2	Revisar el proceso de crédito mejorado																				
170	1.3.2.4.3	Aprobar el proceso de crédito mejorado																				
171	1.3.2.4.4	Actualizar el proceso de crédito																				
172	1.3.2.4.5	Socializar el proceso de crédito optimizado																				
173	1.3.2.4.6	Informe de proceso de crédito optimizado																				
174	1.3.2.5	Metodología BPM desarrollada																				
175	1.3.2.5.1	Definir parámetros generales de la metodología																				

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.



Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Id	EDT	Nombre de tarea	1 septiembre		1 noviembre		1 enero		1 marzo		1 mayo		1 julio		1 septiembre		1 noviembre		1 enero		1 m	
			1/8	29/8	26/9	24/10	21/11	19/12	16/1	13/2	13/3	10/4	8/5	5/6	3/7	31/7	28/8	25/9	23/10	20/11	18/12	15/1
194	1.3.3.2.4	Modelar el sistema												0%								
195	1.3.3.2.5	Incluir los indicadores establecidos												0%								
196	1.3.3.2.6	Diseñar los formularios del sistema												0%								
197	1.3.3.2.7	Diseñar las interfaces con otros sistemas y aplicativos												0%								
198	1.3.3.2.8	Revisar sistema diseñado con usuarios de proceso de crédito												0%								
199	1.3.3.2.9	Ajustar sistema diseñado												0%								
200	1.3.3.2.10	Aprobar sistema diseñado												0%								
201	1.3.3.2.11	Sistema aprobado												4/9								
202	1.3.3.3	Aplicación de consulta para web móvil construida e implementada												0%								
203	1.3.3.3.1	Definir el objetivo de la aplicación												0%								
204	1.3.3.3.2	Investigar la posible demanda de la aplicación												0%								
205	1.3.3.3.3	Crear bocetos de la aplicación												0%								
206	1.3.3.3.4	Crear un prototipo de la aplicación												0%								
207	1.3.3.3.5	Realizar pruebas de la aplicación												0%								
208	1.3.3.3.6	Revisar y mejorar la aplicación												0%								
209	1.3.3.3.7	Poner en producción la aplicación												0%								

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

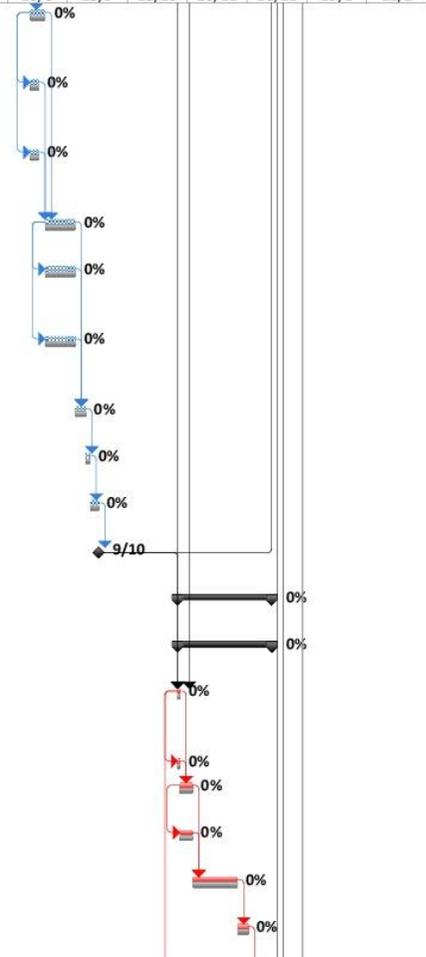
Id	EDT	Nombre de tarea	1 septiembre		1 noviembre		1 enero		1 marzo		1 mayo		1 julio		1 septiembre		1 noviembre		1 enero		1 m		
			1/8	29/8	26/9	24/10	21/11	19/12	16/1	13/2	13/3	10/4	8/5	5/6	3/7	31/7	28/8	25/9	23/10	20/11	18/12	15/1	12/2
210	1.3.3.3.8	Aplicación web móvil entregada													10/8								
211	1.3.4	BPM para proceso de crédito implementado																					0%
212	1.3.4.1	Pruebas de funcionamiento realizadas																					0%
213	1.3.4.1.1	Establecer cronograma de pruebas																					0%
214	1.3.4.1.2	Realizar primera fase de pruebas del sistema																					0%
215	1.3.4.1.3	Corregir fallas detectadas en el sistema																					0%
216	1.3.4.1.4	Realizar segunda fase de pruebas del sistema corregido																					0%
217	1.3.4.1.5	Sistema probado y corregido														28/9							0%
218	1.3.4.2	Sistema BPM implementado																					0%
219	1.3.4.2.1	Establecer cronograma de implementación del sistema																					0%
220	1.3.4.2.2	Configurar servidores																					0%
221	1.3.4.2.3	Realizar la instalación del sistema BPM																					0%
222	1.3.4.2.4	Parametrizar el sistema BPM																					0%
223	1.3.4.2.5	Puesta en producción del sistema																					0%
224	1.3.4.2.6	Informe de cumplimiento del cronograma de implementación																					0%
225	1.3.4.3	Plan Piloto Realizado																					0%
226	1.3.4.3.1	Definir equipo de trabajo para la ejecución del plan piloto																					0%

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Id	EDT	Nombre de tarea	1 septiembre			1 noviembre		1 enero		1 marzo			1 mayo		1 julio		1 septiembre		1 noviembre		1 enero		1 m
			1/8	29/8	26/9	24/10	21/11	19/12	16/1	13/2	13/3	10/4	8/5	5/6	3/7	31/7	28/8	25/9	23/10	20/11	18/12	15/1	12/2
227	1.3.4.3.2	Establecer cronograma de ejecución del plan																					
228	1.3.4.3.3	Realizar puesta en marcha del plan piloto																					
229	1.3.4.3.4	Emitir informe de novedades detectadas																					
230	1.3.4.3.5	Implementar mejoras detectadas en informes de novedades																					
231	1.3.4.3.6	Realizar informe de cumplimiento de mejoras implementadas																					
232	1.3.4.3.7	Informe de cumplimiento del Plan Piloto																					
233	1.3.5	Documentación del proceso y proyecto																					
234	1.3.5.1	Procesos en BPM mapeados																					
235	1.3.5.1.1	Generar fichas de los procesos automatizados																					
236	1.3.5.1.2	Generar diagramas de flujo de los procesos automatizados																					
237	1.3.5.1.3	Redefinir indicadores de gestión para el proceso de crédito automatizado																					
238	1.3.5.1.4	Revisar los procesos mapeados																					
239	1.3.5.1.5	Ajustar los procesos mapeados																					
240	1.3.5.1.6	Aprobar los procesos mapeados																					
241	1.3.5.1.7	Proceso de crédito mapeado y documentado																					
242	1.3.5.2	Guías de usuarios y manuales técnicos aprobados																					
243	1.3.5.2.1	Definir listado de guías y manuales técnicos a elaborar																					

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

id	EDT	Nombre de tarea	1 septiembre			1 noviembre		1 enero		1 marzo		1 mayo		1 julio		1 septiembre		1 noviembre		1 enero		1 m
			1/8	29/8	26/9	24/10	21/11	19/12	16/1	13/2	13/3	10/4	8/5	5/6	3/7	31/7	28/8	25/9	23/10	20/11	18/12	15/1
244	1.3.5.2.2	Definir alcance del documento														0%						
245	1.3.5.2.3	Definir portada del documento														0%						
246	1.3.5.2.4	Definir objetivo del proceso a documentar														0%						
247	1.3.5.2.5	Establecer descripción de tareas ordenadas y en secuencia														0%						
248	1.3.5.2.6	Definir responsables de cada tarea														0%						
249	1.3.5.2.7	Elaborar diagramas de flujo														0%						
250	1.3.5.2.8	Revisar guías y manuales técnicos elaborados														0%						
251	1.3.5.2.9	Ajustar guías y manuales técnicos elaborados														0%						
252	1.3.5.2.10	Aprobar guías y manuales técnicos elaborados														0%						
253	1.3.5.2.11	Guías de usuarios y manuales técnicos elaborados														0%						
254	1.4	Transferencia de conocimiento																				
255	1.4.1	Funcionarios capacitados																				
256	1.4.1.1	Establecer metas para la capacitación																				
257	1.4.1.2	Establecer cronograma de capacitaciones																				
258	1.4.1.3	Coordinar logística para los eventos de capacitación																				
259	1.4.1.4	Preparar material impreso																				
260	1.4.1.5	Realizar sesiones de capacitaciones																				
261	1.4.1.6	Evaluar al personal capacitado																				



Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

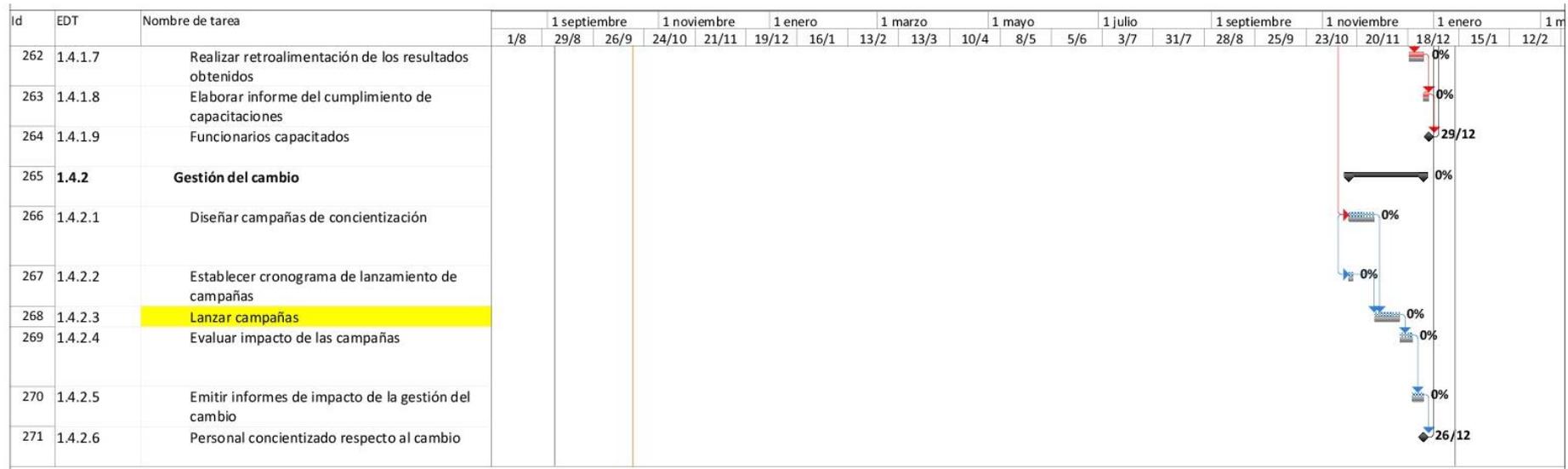


Figura C 1. Línea Base y Ruta Crítica del Proyecto

Elaborado por: Autores (Microsoft Project 2010)

D. Presupuesto por 5 Vistas

Tabla C 1. Presupuesto Total del Proyecto

Costo Proyecto	Reserva de Contingencia	Reserva de Gestión	Presupuesto del Proyecto
\$ 430.545,12	\$ 52.223,95	\$ 21.527,26	\$ 504.296,33

Elaborado por: Autores

Tabla C 2. Presupuesto por Mes

Año	Mes	Costo Proyecto
2016	Septiembre	\$ 612,36
	Octubre	\$ 9.986,50
	Noviembre	\$ 7.980,53
	Diciembre	\$ 4.756,05
2017	Enero	\$ 2.031,95
	Febrero	\$ 2.041,89
	Marzo	\$ 23.499,51
	Abril	\$ 13.077,87
	Mayo	\$ 18.637,44
	Junio	\$ 50.695,15
	Julio	\$ 48.058,10
	Agosto	\$ 57.771,28
	Septiembre	\$ 34.180,47
	Octubre	\$ 9.935,29
	Noviembre	\$ 54.415,38
	Diciembre	\$ 91.432,02
2018	Enero	\$ 1.433,34
Costo Total		\$ 430.545,12

Elaborado por: Autores

Tabla C 3. Presupuesto por EDT

COD EDT	EDT	Costo
1,1	Gestión del Proyecto	\$ 21.447,27
1,2	Reuniones de avances de trabajo	\$ 7.775,83
1,3	Desarrollo e Implementación BPM	\$ 300.236,38
1,4	Transferencia de conocimiento	\$ 101.085,64
Costo Proyecto		\$ 430.545,12
Reserva de Contingencia		\$ 52.223,95
Reserva de Gestión		\$ 21.527,26
Presupuesto del Proyecto		\$ 504.296,33

Elaborado por: Autores

Tabla C 4. Presupuesto por Recurso y por Tipo

Recursos	Tipo	Total
Trabajo	Patrocinador	513,00
	G. Directivo BPN 1	1.866,24
	G. Directivo BPN 3	3.761,64
	G. Directivo BPN 4	1.603,80
	G. Directivo BPN 5	3.470,04
	Líder Negocio 1	3.383,33
	Líder Negocio 2	1.550,00
	Líder Negocio 3	3.725,00
	Líder Negocio 4	925,00
	Especialista Riesgos	149,94
	Usuario crédito 1	740,00
	Líder tecnología	3.475,00
	Desarrollo/producción 1	552,24
	Desarrollo/producción 2	977,04
	Líder procesos	5.100,00
	Consultor Externo 1	-
	Consultor Externo 2	-
	Personal apoyo 1	519,48
	Personal apoyo 2	1.425,24
	Personal apoyo 3	945,72
	Gerente Proyecto	10.810,77
	Usuario crédito 2	690,00
	Usuario crédito 3	660,00
	Supervisor 1	2.598,96
	Supervisor 2	899,64
	G. Directivo BPN 2	1.662,12
Personal apoyo 4	1.118,88	
Experto en tiempo	320,00	
Total recurso Trabajo		\$ 53.443,08
Material	Laptop	-
	Impresora	-
	Proyector	-
	Sala Reuniones	-
Total recurso Trabajo		\$ 0,00
Costo	Teléfono	24,52
	Internet	3.133,21
	Sumi. Oficina	234,50
	Consultoría	373.709,81
Total recurso Trabajo		\$ 377.102,04
Total costo del proyecto		\$ 430.545,12

Elaborado por: Autores

Tabla C 5. Presupuesto por Año, por Mes y por EDT

Año	Mes	EDT	Total
2016	Septiembre	Gestión del Proyecto	612,36
		Reuniones de avances de trabajo	8.895,35
	Octubre	Gestión del Proyecto	1.091,15
		Reuniones de avances de trabajo	6.646,36
		Desarrollo e Implementación BPM	227,49
	Noviembre	Gestión del Proyecto	1.106,67
		Reuniones de avances de trabajo	2.849,44
		Desarrollo e Implementación BPM	227,82
	Diciembre	Gestión del Proyecto	1.678,79
Reuniones de avances de trabajo			
Desarrollo e Implementación BPM			
Total 2016			\$ 23.335,44
2017	Enero	Gestión del Proyecto	989,70
		Reuniones de avances de trabajo	475,54
		Desarrollo e Implementación BPM	566,71
	Febrero	Gestión del Proyecto	-
		Reuniones de avances de trabajo	266,87
		Desarrollo e Implementación BPM	1.775,03
	Marzo	Gestión del Proyecto	-
		Reuniones de avances de trabajo	159,09
		Desarrollo e Implementación BPM	23.340,42
	Abril	Gestión del Proyecto	-
		Reuniones de avances de trabajo	198,65
		Desarrollo e Implementación BPM	12.879,21
	Mayo	Gestión del Proyecto	-
		Reuniones de avances de trabajo	2.614,79
		Desarrollo e Implementación BPM	16.022,65
	Junio	Gestión del Proyecto	-
		Reuniones de avances de trabajo	232,46
		Desarrollo e Implementación BPM	50.462,70
	Julio	Gestión del Proyecto	-
		Reuniones de avances de trabajo	232,34
		Desarrollo e Implementación BPM	47.825,76
	Agosto	Gestión del Proyecto	-
		Reuniones de avances de trabajo	232,57
		Desarrollo e Implementación BPM	57.538,71
	Septiembre	Gestión del Proyecto	-
		Reuniones de avances de trabajo	257,33
		Desarrollo e Implementación BPM	33.923,14
	Octubre	Gestión del Proyecto	-
		Reuniones de avances de trabajo	1.302,22
		Desarrollo e Implementación BPM	8.633,07
	Noviembre	Gestión del Proyecto	-
		Reuniones de avances de trabajo	257,22
		Desarrollo e Implementación BPM	23.822,80
		Transferencia de conocimiento	30.335,36
	Diciembre	Gestión del Proyecto	20,76
		Reuniones de avances de trabajo	0,28
Desarrollo e Implementación BPM		20.660,73	

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

		Transferencia de conocimiento	70.750,25
		Total 2017	\$ 405.776,35
2018	Enero	Gestión del Proyecto	1.433,33
		Reuniones de avances de trabajo	-
		Desarrollo e Implementación BPM	-
		Transferencia de conocimiento	-
		Total 2018	\$ 1.433,33
		TOTAL	\$ 430.545,12

Elaborado por: Autores

E. Definición de Acuerdos Iniciales

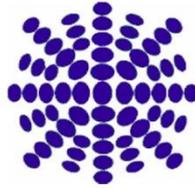
Adquisición:	Contratación de Consultoría Especializado
Funcionalidades / Características / Prestaciones	Desarrollar e implementar una solución tecnológica bajo la concepción la metodología BPM (Business Process Management), para gestionar el proceso de crédito de primer piso de la institución, a excepción de aquellas tareas que signifiquen registro y procesamiento transaccional, con el fin de facilitar su administración, seguimiento, control y mejora continua.
Entregables / Fases / Hitos	<p>Fase 1.3.- Desarrollo e Implementación BPM:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Elaborar informes mensuales de avance. Hito: Informes de avances aprobados. * Proceso de crédito levantado. Hito: Informe de proceso de crédito levantado * Proceso de crédito mapeado. Hito: Informe de proceso de crédito mapeado * Modelo de reglas de negocio definido. Hito: Modelo de reglas de negocio aprobadas * Proceso de crédito optimizado. Hito: Informe de proceso de crédito optimizado * Metodología BPM desarrollada. Hito: Metodología BPM aprobada * Esquema tecnológico identificado, analizado y mejorado. Hito: Esquema tecnológico mejorado * Sistema BPM desarrollado. Hito: Sistema aprobado * Aplicación de consulta para web móvil construida e implementada. Hito: Aplicación web móvil entregada * Pruebas de funcionamiento realizadas. Hito: Sistema probado y corregido * Sistema BPM implementado. Hito: Informe de cumplimiento del cronograma de implementación * Plan Piloto Realizado. Hito: Informe de cumplimiento del Plan Piloto * Proceso en BPM mapeados. Hito: Proceso de crédito mapeado y documentado * Guías de usuarios y manuales técnicos aprobados. Hito: Guías de usuarios y manuales técnicos elaborados * Funcionarios capacitados. Hito: Funcionarios capacitados * Gestión del cambio. Hito: Personal concientizado respecto al cambio
Forma de pago	20% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final.
Penalidades	Se aplicará un 0,002% sobre el monto total del contrato por cada día de retraso después de la fecha de presentación establecida para cada entregable, en caso de existir un retraso mayor o igual a 05 días laborables se da por terminado el contrato.
Viáticos/Costos (reembolso)	La empresa consultora cubrirá los costos correspondientes a viáticos y pasajes.

Implementar un Modelo de Gestión Integral en el Proceso de Crédito de la BPN a través de la Metodología BPM.

Adquisición:	Contratación de Consultoría Especializado
Condiciones Especiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. La plataforma informática, software base e infraestructura de TI sean compatibles y soporten sin dificultad la implementación. 2. Certificados de transferencia de conocimiento con registro de participantes y aprobación de la BPN.
Perfil de Profesional	1. La consultora deberá tener mínimo 5 años de experiencia en elaboración de implementación de sistemas para el sector público.
Criterio de aceptación	<p>Fase 1.3: Desarrollo e Implementación BPM</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avances de acuerdo a los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto. 2. Que el proceso sea levantado dentro del tiempo establecido en el cronograma del proyecto. 3. Proceso de crédito con las validaciones del líder del proceso. 4. Modelo de reglas de negocio aplicables a todo el proceso de crédito de primer piso. 5. Proceso de crédito de primer piso optimizado en su totalidad. 6. Cumplimiento del cronograma para el desarrollo de la metodología. 7. Presentación de informe referente a la infraestructura tecnológica con la que cuenta la institución. 8. Cumplimiento del cronograma para el desarrollo del sistema. 9. Aplicación aprobada por el líder de tecnología. 10. Cumplimiento del cronograma para la ejecución de las pruebas de funcionamiento. 11. Que el tiempo de concesión del proceso de crédito sea menor. 12. Plan piloto ejecutado en el tiempo establecido en el cronograma del proyecto. 13. Proceso de crédito mapeado con las validaciones del líder del proceso. 14. Guías y manuales con aprobación del líder de procesos. 15. Que las capacitaciones incluyan: manejo del sistema, explicación de cambios implementados y el porqué, y responsabilidades según el cargo que desempeña. 16. Cumplir con las campañas de socialización definidas en el cronograma.
Manejo de controversias	En caso de existir controversias las partes se comprometen a realizar reuniones para absolver las mismas extrajudicialmente, si después de las mismas no se llega a un acuerdo se acudirá al Centro de Mediación en la Procuraduría General del Estado.

Elaborado por: Autores

F. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública



CLAD

**CARTA IBEROAMERICANA
DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

**Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de
Administración Pública y Reforma del Estado
San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008**

**Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado
y de Gobierno
San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008**

(Resolución No. 25 del "Plan de Acción de San Salvador")

SUMARIO

PREÁMBULO

CAPÍTULO PRIMERO. FINALIDAD DE LA CARTA Y NOCIÓN DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA	epígrafes 1 a 3
CAPÍTULO SEGUNDO. PRINCIPIOS INSPIRADORES DE UNA GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD	epígrafes 4 a 17
CAPÍTULO TERCERO. DERECHOS Y DEBERES DE LOS CIUDADANOS PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD	epígrafes 18 a 20
CAPÍTULO CUARTO. ORIENTACIONES, ACCIONES E INSTRUMENTOS PARA FORMULAR POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA	epígrafes 21 a 60
Sección I. Orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública	epígrafes 21 a 36
Sección II. Acciones e instrumentos para la calidad en la gestión pública	epígrafes 37 a 60
CAPÍTULO QUINTO. CONSIDERACIONES FINALES ACERCA DE LA EFICACIA DE LA CARTA	epígrafes 61 a 69

CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

PREÁMBULO

Al final de los años setenta del Siglo XX, la crisis económica mundial dificultó la viabilidad del modelo de Estado de bienestar construida por los países industrializados y post-industrializados después de la segunda guerra mundial. Frente a dicha crisis, surgió una propuesta de corte neoliberal-conservador que perseguía restablecer el equilibrio fiscal y de la balanza de pagos de los países en crisis. Para ello se promovió la reducción del tamaño del Estado y su sustitución por el mercado como instrumento predominante del desarrollo. Contrario a lo que se afirmó, años después de la aplicación de las medidas neoliberales, los problemas de desarrollo se agudizaron en la región, los mercados nacionales se debilitaron, no hubo crecimiento económico, la pobreza se expandió, la gobernabilidad decayó y el Estado que había sido desmantelado perdió su capacidad de respuesta a los nuevos desafíos.

En consideración a lo anterior, el Consejo Directivo del CLAD, reunido el 14 de octubre de 1998, aprobó el documento doctrinario *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*, en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. Con ello, se reconoce que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, y que en la región tiene que orientarse a la atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social. Para abordar dichos desafíos, los Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades, aprendiendo de los errores y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las Administraciones Públicas iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades.

La XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en el 2003, incluyó en su *Declaración de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia*, una resolución en la que los altos mandatarios de los 21 países expresaron su compromiso para avanzar en la profesionalización de la función pública de los países de la región y respaldaron los principios y orientaciones de la "**Carta Iberoamericana de la Función Pública**", que fue preparada por el CLAD y adoptada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. En dicha Declaración los Mandatarios iberoamericanos expresaron:

"Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. Los Estados Iberoamericanos fortalecerán en sus agendas gubernamentales las políticas de reforma de la Administración Pública."

De igual manera, dos Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, la XVI realizada en el 2006 en Montevideo, República Oriental del Uruguay, y la XVII efectuada en el 2007 en Santiago de Chile, respectivamente, respaldaron las iniciativas del "**Código Iberoamericano de Buen Gobierno**" y de la "**Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico**" con el propósito de promover la mejora de la gestión pública en la región.

Por su parte, los Ministros de Administración Pública y de la Reforma del Estado y los Jefes de Delegación de los Gobiernos iberoamericanos, reunidos los días 31 de mayo y 1° de junio de 2007, en Pucón, Chile, en ocasión de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado renovaron su compromiso con la Reforma del Estado, el fortalecimiento de sus instituciones públicas y, en especial, con la racionalización de sus mecanismos de gestión al sostener que:

"Teniendo en consideración que el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia. A tal efecto, es necesario impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social".

Bajo dicho mandato, y continuando con el esfuerzo sostenido en esta área por la Comunidad Iberoamericana, se elabora la presente "**Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**", que se inscribe en la propuesta de adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas iberoamericanas para garantizar

que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades. En tal sentido, la presente Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático: 1. toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social; 2. la gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas.

La adopción de estrategias de innovación, racionalización y mejora de la gestión pública, orientadas por la calidad, permitirá a las Administraciones Públicas iberoamericanas posicionarse favorablemente frente a la incertidumbre, reforzar su influencia en un entorno dinámico y complejo y acometer el necesario desarrollo organizativo para la gestión del cambio y la formulación de soluciones de mejora creativas, con el fin de cumplir al máximo las expectativas de la ciudadanía, proporcionando un instrumento para lograr la coherencia en la dirección estratégica a seguir.

La presente Carta Iberoamericana promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública. La implementación de los principios y orientaciones deberá adaptarse a la diversidad de las condiciones de las naciones iberoamericanas, al igual que la adopción de las correspondientes acciones e instrumentos sugeridos para la mejora continua de la calidad en la gestión pública.

Cabe señalar que, en Iberoamérica existen modelos de calidad con una perspectiva global e integral, como son los establecidos por varios Premios Nacionales a la Calidad y normas específicas para el sector público como es el caso de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Portugal. Además existen modelos internacionales como el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad -FUNDIBEQ- y el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora desarrollado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de España,

experiencias que han nutrido los contenidos de la presente Carta Iberoamericana y constituyen referencias válidas a seguir.

Resulta particularmente relevante, el reconocimiento que se hace en la presente Carta Iberoamericana del derecho de los ciudadanos a una gestión pública de calidad, estableciéndose unos contenidos mínimos que pueden ser incrementados por los ordenamientos jurídicos nacionales. La importancia de este reconocimiento es el consecuente empoderamiento a los ciudadanos iberoamericanos que les permita exigir a sus Administraciones Públicas la mejora continua de la gestión pública en su propio beneficio, así como participar directamente en ella.

La presente Carta procurará aplicarse a cualquier persona natural o jurídica que requiera relacionarse con una Administración Pública iberoamericana y se encuentre en el territorio del correspondiente país iberoamericano o posea el derecho a hacerlo aunque esté fuera de dicho país.

La presente Carta parte del establecimiento de cuatro objetivos fundamentales, que son desarrollados en el Capítulo Primero. Seguidamente, en el Capítulo Segundo, define los principios inspiradores de una gestión pública de calidad. A continuación, el Capítulo Tercero establece los derechos y deberes de los ciudadanos para una gestión pública de calidad.

Para dar respuesta a los principios inspiradores de una gestión pública de calidad y a los derechos de los ciudadanos, el Capítulo Cuarto propone nueve ejes u orientaciones estratégicas, y sugiere la aplicación de diversas acciones e instrumentos para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano y para resultados, cuya utilización concreta dependerá del grado de avance y de las características particulares de cada Administración Pública y de su correspondiente entorno.

Por último, el Capítulo Quinto recoge las consideraciones finales para la optimización en el desarrollo de las orientaciones, acciones e instrumentos de calidad propuestos.

En definitiva, la presente Carta constituye un marco de referencia que posibilita el desarrollo de procesos de reforma y racionalización en la Administración Pública iberoamericana mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad en el sector público, las cuales deberán adecuarse a la idiosincrasia de los países iberoamericanos, a las particularidades de sus Administraciones Públicas y a la naturaleza propia del ámbito público.

CAPÍTULO PRIMERO. FINALIDAD DE LA CARTA Y NOCIÓN DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

- Objeto** 1 La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública persigue los objetivos siguientes:
- a. Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de las Administraciones Públicas de la región.
 - b. Conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos en la formulación de políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública.
 - c. Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas.
- Servir como guía para el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y excelencia en la gestión pública, que le permitan a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos potenciar sus capacidades y utilizarlas plenamente para acometer los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades y lograr el bienestar de sus ciudadanos.
- Concepto de calidad en la gestión pública** 2 La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.
- La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de

**Contenido
finalista de la
gestión
pública de
calidad**

3

acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.

Una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático, esto es, cuando se constituya en:

- a. Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano; y,
- b. Una gestión pública para resultados.

La calidad en la gestión pública implica la práctica del buen gobierno, mediante una formulación de políticas públicas convenientes a toda la sociedad, dentro de parámetros equilibrados de racionalidad política, técnica y económica.

La calidad en la gestión pública contribuirá a facilitar el desarrollo económico y crear condiciones adecuadas y sostenibles para la competitividad y productividad nacional.

La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios públicos de calidad.

La adopción de enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad en la gestión pública iberoamericana contribuye a la legitimidad y consolidación de la democracia y al logro del desarrollo económico y social de forma sostenible, con la mejora de la cohesión social.

CAPÍTULO SEGUNDO. PRINCIPIOS INSPIRADORES DE UNA GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD

- | | | |
|--|---|--|
| Principio de servicio público | 4 | <p>Las Administraciones Públicas iberoamericanas están al servicio de los ciudadanos y, en consecuencia, darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.</p> <p>La orientación a la calidad en la gestión pública supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al principio de gestión para resultados. Ello supone un esfuerzo para optimizar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua.</p> |
| Principio de legitimidad democrática | 5 | <p>Una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos y, en tal sentido, constituirse en una garantía y protección de las libertades públicas consagradas a los ciudadanos.</p> <p>La legitimidad democrática de la gestión pública proviene de la elección popular de las autoridades políticas y de la participación y control de la ciudadanía sobre los asuntos públicos.</p> <p>También, es una fuente de legitimidad el ejercicio independiente de una función pública profesional, seleccionada bajo los principios de igualdad, mérito y capacidad, al servicio de un programa de gobierno resultante del proceso democrático.</p> |
| Transparencia y participación ciudadana | 6 | <p>Las Administraciones Públicas tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía.</p> |
| Principio de legalidad | 7 | <p>Una gestión pública de calidad implica el sometimiento de la Administración Pública al Estado de Derecho, bajo cuya orientación se organiza y actúa con racionalidad y objetividad.</p> <p>El principio de legalidad contribuye a la calidad de la gestión pública, por ser una ordenación consciente de las competencias públicas atribuidas a los órganos y entes de la Administración Pública, a través de normas jurídicas.</p> |

- La calidad en la gestión pública iberoamericana requiere la formalización de los enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad, mediante la adopción de normas jurídicas que la regulen.
- Principio de coordinación y cooperación** 8 Para lograr una gestión pública de calidad se requiere que todos los órganos y entes de la Administración Pública contribuyan a la prestación de servicios al ciudadano.
- A tales efectos, las Administraciones Públicas iberoamericanas preverán la asignación de competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación de sus entes y órganos, para prestar servicios de forma integral al ciudadano.
- La coordinación interadministrativa resulta clave en aquellos Estados con modelos descentralizados y con diferenciación competencial a nivel territorial.
- Principio de ética pública** 9 Una gestión pública de calidad implica la observancia de valores éticos que la orientan, tales como la vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la dedicación al trabajo, el respeto a las personas, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y la preeminencia del Interés público sobre el privado.
- Principio de acceso universal** 10 La calidad en la gestión pública comprende el esfuerzo por lograr la universalización y el mas amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad, con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y del momento en que éstos los requieran.
- Principio de continuidad en la prestación de servicios** 11 Los servicios públicos se prestarán de manera regular e ininterrumpida, previendo las medidas necesarias para evitar o minimizar los perjuicios que pudieran ocasionarle al ciudadano en las posibles suspensiones del servicio.
- Principio de imparcialidad** 12 En una gestión pública de calidad, la atención a todos los ciudadanos se realiza con imparcialidad, asegurando que serán tratados con igualdad, sin discriminación por motivos tales como el género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica.
- Por causas objetivas, la Administración Pública podrá establecer discriminaciones positivas para proteger a los

- ciudadanos que lo puedan requerir. En todo caso, corresponde a la Administración Pública la defensa del interés general frente a los intereses particulares.
- | | | |
|---|----|--|
| Principio de eficacia | 13 | La calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano. |
| Principio de eficiencia | 14 | La gestión pública debe seguir el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución. |
| Principio de economía | 15 | <p>La calidad en la gestión pública dependerá de que se cumpla con el principio de economía, esto es, que el funcionamiento de la Administración Pública propenda a la utilización racional de los recursos públicos.</p> <p>La asignación de recursos a la Administración Pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de las metas y objetivos previstos.</p> |
| Principio de responsabilización | 16 | Una gestión pública de calidad es aquella en la que existe responsabilización, esto es, en la que hay rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades, directivos y funcionarios públicos frente a los ciudadanos, y control social sobre la gestión pública. |
| Principio de evaluación permanente y mejora continua | 17 | Una gestión pública de calidad es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas. |

**CAPÍTULO TERCERO. DERECHOS Y DEBERES DE LOS CIUDADANOS
PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD**

- Contenidos del derecho a una gestión pública de calidad**
- 18 Los ciudadanos tienen derecho a una gestión pública de calidad, que estará reconocida por los ordenamientos jurídicos nacionales. En consecuencia, los ciudadanos podrán:
- a. Acceder a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna y adecuada.
 - b. Solicitar y obtener información pública de interés general, en especial aquella referida a los resultados de la gestión pública y al desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública, que sea completa, veraz y actualizada. Con dicho objetivo, se podrá acceder a aquella información contenida en archivos y registros, con las excepciones contempladas en la ley.
 - c. Conocer el esquema de organización de los órganos y entes de la Administración Pública, los servicios y prestaciones que ofrecen y los requisitos, condiciones, trámites y procedimientos administrativos y medios para acceder a ellos.
 - d. Identificar a las autoridades, funcionarios públicos encargados de las prestaciones o servicios públicos a que tengan derecho, o bajo cuya competencia se tramiten sus peticiones, solicitudes, reclamos o procedimientos.
 - e. Presentar con facilidad las peticiones, solicitudes o reclamos a los órganos y entes de la Administración Pública, así como recibir oportuna y adecuada respuesta a tales peticiones o solicitudes, independientemente del derecho de ejercer los recursos administrativos o judiciales correspondientes, de conformidad con la ley nacional.
 - f. Participar en el ciclo de diseño y mejora del servicio, así como a presentar propuestas de transformación e innovación del servicio.
 - g. Abstenerse de presentar documentos no exigidos por las normas aplicables al trámite o procedimiento de que se trate.

- h. Acceder fácilmente a los datos que la Administración Pública dispone sobre el mismo, con las excepciones contempladas en la ley y solicitar la modificación que corresponda, así como la preservación de su privacidad.
 - i. Exigir un trato respetuoso y deferente por las autoridades y funcionarios públicos, quienes están obligados a facilitar a los particulares el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
 - j. Participar en la formación de las políticas públicas de conformidad con la ley nacional, así como en las evaluaciones del desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública y conocer sobre su resultado.
- 19 Por su parte, el ciudadano debe participar en la mejora de la calidad de la gestión pública, en consecuencia:
- a. Contribuirá al sostenimiento de los costes de la gestión pública.
 - b. Dará un trato respetuoso y conforme a principios éticos a los funcionarios y autoridades públicas.
 - c. Realizará un uso adecuado de los bienes y servicios públicos.
 - d. Participará en el ciclo de formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas.
- 20 La Administración Pública facilitará el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y velará por el cumplimiento de sus deberes como partícipes del sistema social y político.

CAPÍTULO CUARTO. ORIENTACIONES, ACCIONES E INSTRUMENTOS PARA FORMULAR POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

- Decisión política y perspectiva sistémica** 21 La implantación de la calidad en los servicios públicos representa una opción fundamental para la consolidación y fortalecimiento de la gestión pública. Ello requiere decisión política y una perspectiva sistémica, que genere una visión compartida que dirija los esfuerzos transformadores a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- Calidad institucional** 22 La calidad institucional atañe tanto a las acciones políticas y programas como a las actividades vinculadas a la racionalización del gasto, la comunicación de resultados alcanzados, la transparencia y responsabilidad pública y la rendición de cuentas a la sociedad. Este enfoque de calidad institucional tiene que ser coherente y estar perfectamente integrado con la calidad en el servicio.
- Nueve ejes estratégicos** 23 La presente Carta Iberoamericana propone a continuación nueve ejes u orientaciones estratégicas, y sugiere el uso de diversas acciones e instrumentos para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano y para resultados. La aplicabilidad y la decisión respecto al uso de cada uno de dichos instrumentos dependerá del grado de avance y de las características particulares de cada Administración Pública y de su entorno.

Sección I. Orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública

- Para una gestión pública al servicio de la ciudadanía** 24 El reto de la calidad en la gestión pública es su orientación al servicio de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y su compromiso en alcanzar una sociedad de bienestar. La capacidad de innovar y adaptarse continuamente a los requerimientos sociales permitirá a la Administración Pública incrementar la credibilidad y confianza de los ciudadanos sobre las diversas prestaciones y variados servicios que suministra.

- 25 La Administración Pública buscará la satisfacción equilibrada de las diversas necesidades y expectativas presentes en la sociedad, de conformidad con el interés general. Por ello, la Administración Pública expondrá en todo momento sus políticas al debate de los diferentes sectores sociales.
- La participación de la sociedad organizada en todas sus formas garantiza que las Administraciones Públicas atiendan las aspiraciones de los ciudadanos.
- Hacia una gestión pública para resultados** 26 Todo proceso de gestión pública debe perseguir la creación de valor público, lo que tiene que reflejarse en resultados e impactos, cuantificables, que permitan evaluar el rendimiento en todas sus dimensiones.
- Para la objetiva determinación de resultados, se requiere analizar la evolución del desempeño y el nivel de alcance de las metas, trazadas con sistemas de información para el seguimiento, evaluación y control rigurosos y oportunos, que fundamenten la toma de decisiones y medidas correctivas.
- La gestión pública para resultados requiere la implementación de sistemas de monitoreo, medición y control que permitan un adecuado control, y la toma de decisiones.
- Compromiso social y ambiental** 27 Los órganos y entes de la Administración Pública, en su compromiso de servir a la sociedad, promoverán esfuerzos para contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de forma sostenible, además de sus atribuciones legales, siempre que no sean incompatibles con las mismas.
- Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos** 28 La gestión pública de calidad exige una alta cualificación de los directivos, que deberán destacar por sus elevadas competencias para la conducción de los órganos y entes públicos, su especial vocación por el servicio público y una concepción ética del ejercicio de sus funciones. Asimismo, deberán rendir cuentas y someterse a control por los resultados obtenidos, e impulsar activamente el cambio, definiendo visión, misión, objetivos y metas, de conformidad con la ley. También, deberán reforzar y

ser impulsores de la calidad en las prestaciones y servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos, poniendo en marcha los procesos y sistemas que se requieran para tal propósito; y motivar a los funcionarios públicos, apoyándolos, facultándolos y otorgándoles el reconocimiento merecido.

- Gestión por procesos**
- 29 Los niveles político y directivo deben integrar en el ejercicio de sus funciones aspectos tales como la calidad del servicio, la sostenibilidad y equilibrio en los objetivos con respecto a los diferentes intereses implicados, ética en su comportamiento, respeto a la legalidad y los derechos humanos, así como la búsqueda continua del bienestar social.
- 30 Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados.
- A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido.
- 31 La gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública.
- Desarrollo de capacidades de los empleados públicos**
- 32 La calidad la construyen las personas y el éxito de una Administración Pública depende del conocimiento, habilidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y demás funcionarios públicos. Valorar a los funcionarios públicos, significa que la alta dirección se comprometa con su satisfacción, desarrollo y bienestar, estableciendo además prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral adecuado.

- 33 Para el desarrollo de capacidades resulta de gran importancia realizar, entre otras, las actuaciones siguientes:
- a. Elaborar normas éticas que proporcionen pautas de comportamiento a los funcionarios públicos, orientadas al servicio público.
 - b. Establecer un sistema de profesionalización de la Función Pública con base en el mérito, de conformidad con la Carta Iberoamericana de la Función Pública.
 - c. Incorporar programas de capacitación en gestión de calidad y en el uso de herramientas de la calidad a la formación continua.
 - d. Sensibilizar e implicar al personal en torno a la calidad del servicio público.
 - e. Promover condiciones necesarias para el trabajo colaborativo y participativo del personal.
 - f. Considerar la percepción del personal sobre la organización y la calidad de la gestión pública.
 - g. Utilizar incentivos vinculados a la evaluación del desempeño para promover la calidad.
- Participación de los empleados públicos para la mejora de la calidad de la gestión** 34 Las Administraciones Públicas facilitarán la participación de sus empleados, promoviendo mecanismos y cauces adecuados para el diálogo con ellos y sus representantes para la mejora de la gestión pública
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad** 35 El aprendizaje y la innovación son determinantes para la mejora de la calidad y la sostenibilidad en el cumplimiento de los objetivos de la Administración Pública.
- Por otra parte, la mejora continua y la innovación facilitan el desarrollo de nuevos servicios, nuevos procesos para la gestión, así como su racionalización, simplificación y normalización.
- La mejora continua sólo es posible con una perspectiva correctiva y orientada al futuro, alentando a las personas a identificar y reconocer errores propios y ajenos, y proponer mejoras para superarlos.

Relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad

- 36 Las Administraciones Públicas identificarán aquellas organizaciones públicas o privadas con las cuales colaborar y cooperar, con el propósito de:
- Acercar el servicio a la ciudadanía.
 - Crear sinergias y mejorar la coordinación y coherencia de la gestión pública.
 - Mejorar la eficacia, eficiencia y economía de los servicios públicos.
 - Mejorar la calidad de los servicios.
 - Compartir las mejores prácticas, generar aprendizaje y la gestión del conocimiento.

Sección II. Acciones e instrumentos para la calidad en la gestión pública

La dirección estratégica y el ciclo de mejora

- 37 Los Estados Iberoamericanos promoverán el desarrollo normativo que facilite la aplicación de acciones, técnicas e instrumentos para la calidad en la gestión pública de las diferentes Administraciones, órganos, entes y unidades administrativas.
- A continuación, se recomiendan algunas acciones, técnicas e instrumentos básicos de calidad, en los que los órganos y entes públicos pueden apoyarse para la implementación de la calidad en la gestión pública.
- 38 La dirección estratégica supone un enfoque flexible, que se anticipa y adapta a las necesidades de la sociedad. Permite analizar y proponer soluciones, para orientar a la Administración Pública a una visión u horizonte en un plazo determinado. Dicha visión de futuro supone dotarla de capacidad para dar respuesta a los requerimientos de las diferentes partes interesadas. Para ello, los órganos y entes de la Administración Pública desarrollarán políticas, estrategias, planes, objetivos, metas, estructuras, sistemas y procesos críticos orientados a la consecución de los objetivos.
- 39 La dirección estratégica se basa en el ciclo de mejora: establecimiento de objetivos y planificación,

- desarrollo de forma sistemática y a través de procesos de las actuaciones planificadas, comprobación de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos establecidos y adaptación continua de la planificación estratégica.
- La repetición sucesiva del ciclo de mejora permite alcanzar la mejora continua de la calidad del servicio al ciudadano y, por ende, una Administración Pública en transformación y actualizada.
- Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana**
- 40 El uso de técnicas de prospectiva y estudio del entorno general y específico se orienta a la identificación de los principales retos y necesidades de la sociedad, así como las oportunidades o amenazas derivadas de factores del entorno, y la identificación de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones.
- 41 La realización de encuestas de opinión persigue la identificación de las necesidades y expectativas, así como el nivel de satisfacción del ciudadano respecto a los servicios.
- Para la elaboración de dichas encuestas, se deben identificar los atributos de calidad que caracterizan el servicio prestado, y la importancia otorgada a cada uno. Su objetivo será obtener información sobre las expectativas del ciudadano y acerca del nivel de satisfacción con el servicio recibido.
- El análisis comparado entre las expectativas del ciudadano y su nivel de satisfacción permitirá identificar potenciales áreas de mejora de la calidad del servicio.
- Participación ciudadana para la mejora de la calidad**
- 42 La Administración Pública desarrollará mecanismos de participación ciudadana, a lo largo de todo el ciclo de las políticas públicas. En particular, a través de comités consultivos, o grupos de trabajo con ciudadanos y representantes de la sociedad, foros, encuentros, jornadas de intercambio de experiencias con otras instituciones o Administraciones Públicas y actividades similares, o las encuestas de opinión y sistemas de recogida de sugerencias de mejora y atención de reclamos.

Adopción de modelos de excelencia	43	La adopción de modelos de excelencia, integrales u holísticos, facilita la comprensión de las dimensiones más relevantes de la realidad de los órganos y entes públicos y permite establecer unos criterios orientadores, homogéneos, tanto para el análisis sistemático y riguroso como para lograr la acción coherente.
Premios a la calidad o excelencia	44	Los premios a la calidad o premios a la excelencia respaldados por modelos de excelencia constituyen instrumentos valiosos de estímulo para la mejora, aprendizaje y reconocimiento de la gestión, resultando de gran utilidad para el intercambio y difusión de las mejores prácticas.
La gestión por procesos	45	<p>La gestión por procesos implica el desarrollo de las actuaciones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">a. La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas, de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.b. La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización: procesos clave u operativos, de apoyo a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.c. La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.d. La definición secuencial detallada y precisa de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.e. La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.f. La definición de indicadores que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.g. La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora

- continua de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.
- h. La implantación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.
- Los equipos y proyectos de mejora** 46 La instauración de estructuras internas para la ejecución de proyectos de mejora de la calidad, tanto a cargo de grupos o equipos de mejora, constituidos a tal efecto por funcionarios públicos para abordar un proyecto de mejora concreto, como de unidades estables de calidad, que tengan asignadas funciones de apoyo a la mejora de la calidad, de forma estable y continuada en el tiempo.
- Tendrán encomendadas tareas de identificación, análisis y resolución de aspectos susceptibles de ser mejorados, para la óptima orientación a resultados y a la satisfacción de los usuarios.
- Cartas compromisos o de servicios al ciudadano** 47 Las Cartas Compromiso o Cartas de Servicios al Ciudadano son documentos públicos con los cuales un órgano o ente público expresa sus compromisos asumidos en la prestación del servicio, especificando plazos de ejecución, estándares de calidad para el sistema de información y comunicación y los mecanismos de participación ciudadana.
- 48 Las Cartas Compromiso o Cartas de Servicios tienen que complementarse con un sistema de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los compromisos expresados en las mismas, y estar sujetas a revisión, actualización y mejora continua. Asimismo, contemplar medidas de reparación o compensación en el caso de incumplimiento de los compromisos.
- Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano** 49 La Administración establecerá mecanismos adecuados para la comunicación y la difusión de información relevante para los ciudadanos.
- Dicha información incluirá los servicios que presta la Administración Pública y la forma de acceder a ellos, así como los derechos y deberes de los ciudadanos como destinatarios. Entre los posibles instrumentos, se pueden contemplar los siguientes: formularios, guías de servicios, publicaciones, folletos divulgativos, hojas de instrucciones, circulares, páginas de información sobre la organización y sus

- servicios ubicadas en Internet, puntos automáticos de información y consulta, u otros medios.
- La mejora de la normatividad** 50 La mejora de la normatividad persigue el establecimiento de un marco normativo sencillo que facilite la eficacia, eficiencia, agilidad y adaptabilidad de los procesos y procedimientos, y, por ende, la mejora en la prestación del servicio a los ciudadanos, así como la productividad nacional.
- Será tarea permanente de los órganos y entes de las Administraciones Públicas iberoamericanas la mejora de la calidad en la elaboración de normas y el análisis de impacto normativo, la agilización y la simplificación de los trámites administrativos, siempre de conformidad con el interés general.
- El gobierno electrónico** 51 De conformidad con la "Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico", la Administración Pública buscará la optimización de las tecnologías de la información y la comunicación, para la mejora y acercamiento del servicio a las necesidades ciudadanas, así como de la propia gestión pública, mejora de la atención, trámites en línea, participación y transparencia. Para ello, tratará de facilitar múltiples modalidades de acceso y realización de trámites, así como el intercambio documental y de información en ambos sentidos Administración-ciudadano.
- En particular, se propiciará la interconexión entre las diferentes Administraciones orientada a la simplificación de trámites para el ciudadano.
- Medición y evaluación** 52 La evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de la estrategia se realiza a través del seguimiento de indicadores, la revisión del cumplimiento de los objetivos y planes establecidos, además de la opinión extraída de los diferentes grupos de interés, o como resultado de la realización de evaluaciones y auditorías.
- 53 La adopción de estándares de calidad y la comparación de los indicadores de gestión con respecto a los estándares y objetivos estratégicos establecidos, permite analizar el nivel de cumplimiento y la orientación a resultados, facilitando la adopción de decisiones y la mejora continua de la

- calidad.
- 54 La instauración de una cultura y hábito de medición y evaluación dentro de la Administración Pública, como instrumento de obtención de información crítica para la mejora continua de la calidad de la gestión pública. La medición permite la identificación continua de posibles aspectos a mejorar para una óptima orientación de la organización a la satisfacción de los diferentes grupos de interés y al cumplimiento de sus objetivos.
- 55 Los diagnósticos, evaluaciones externas, auto-evaluaciones o revisiones de los sistemas de gestión, tienen que realizarse de forma sistemática, integrándose como elementos clave dentro del sistema de gestión de la Administración Pública, a fin de medir avances e identificar puntos críticos en los procesos y, en general, en la gestión pública.
- Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos** 56 El desarrollo de procesos sistemáticos y organizados para obtener información a través de sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos con respecto al servicio prestado, y la capacidad de escucha y de respuesta efectiva y eficaz. Dichos sistemas estarán formalizados y tendrán definido un procedimiento específico, en el que se asignen encargados, y estarán integrados en un proceso de evaluación, revisión y mejora continua de la calidad del servicio.
- Sistemas de gestión normalizados** 57 La adopción de sistemas de gestión normalizados facilitan el desarrollo de un proceso de evaluación y mejora continua. En dicho sentido, se recomienda la adopción de modelos que contemplen la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la salud y seguridad laboral.
- La certificación externa de los servicios públicos, puede prestigiarlos ante la sociedad.
- La gestión del conocimiento** 58 La gestión del conocimiento requiere:
- a. El desarrollo de procesos sistemáticos para captar e incorporar, generar, adaptar y difundir la información y el conocimiento adquirido.
 - b. La sistematización, formalización y normalización de procesos, donde se establezcan protocolos para la generación, validación y difusión de

conocimiento.

- c. La institucionalización de la gestión del conocimiento como rutina organizativa.
- d. La disponibilidad de inventarios de competencias generales y técnicas, actitudes y aptitudes.
- e. El desarrollo de procesos de gestión de los repositorios de información: bases de datos, Intranet, documentos e informes, definición de procedimientos y métodos documentados, guías, manuales, entre otros elementos.
- f. El establecimiento de mecanismos de intercambio de experiencias y redes de acceso o interconexión que permitan la identificación de las mejores prácticas tanto, entre funcionarios que integran la Administración Pública, como entre órganos y entes públicos y unidades administrativas, así como con otras Administraciones Públicas e instituciones privadas.
- g. La generación de valor entre distintos grupos de personas relacionadas con la gestión pública, el trabajo colaborativo, así como la interacción entre los funcionarios que integran la Administración Pública, grupos de interés, grupos formales o bien grupos de naturaleza espontánea que surgen según las dinámicas naturales de trabajo y la puesta en común de conocimientos y experiencias.

Comparación e intercambio de mejores prácticas

- 59 La comparación e intercambio de información con otras organizaciones públicas o privadas, sobre sus experiencias, la participación en foros interadministrativos y redes de intercambio, así como la identificación de las mejores prácticas, permite generar aprendizaje y promover la mejora continua de la calidad.

Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos

- 60 Los empleados públicos son el principal y más valioso capital con que cuenta la Administración Pública, y su experiencia y conocimiento es clave en la aportación a través de sugerencias para la mejora continua de la calidad de la gestión pública. En dicho sentido, es conveniente disponer de sistemas que regulen y promuevan su participación.

CAPÍTULO QUINTO. CONSIDERACIONES FINALES ACERCA DE LA EFICACIA DE LA CARTA

- 61 La transformación y mejora de la calidad en la gestión pública deben abordarse siguiendo un proceso bien estructurado a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que los cambios sustanciales y sostenibles se lograrán en el largo plazo.
- 62 Se reitera la gran utilidad de optar por modelos de excelencia en la gestión, establecidos como respaldo de Premios Nacionales a la Calidad y del Premio Iberoamericano de la Calidad, respaldado por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.
- 63 La estrategia de calidad en las Administraciones Públicas iberoamericanas tiene que ser anticipativa y adaptativa, siempre atenta a los cambios del entorno dinámico, lo que dotará a los órganos y entes públicos de mayor capacidad de respuesta.
- 64 Para la óptima aplicación de los diferentes principios, orientaciones, acciones e instrumentos contenidos en la presente Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, resulta de vital importancia un fuerte liderazgo y compromiso público de las autoridades políticas y del nivel directivo de la Administración Pública.
- 65 Se consideran fundamentales los esfuerzos de sensibilización sobre la importancia de la calidad en la gestión pública, y de capacitación sobre instrumentos y metodologías de la calidad, además de técnicas de gestión pública.
- 66 Se considera importante que, en los procesos de mejora, la evaluación de la calidad abarque la evaluación de la gestión, del servicio y de la calidad institucional o del buen gobierno de las Administraciones Públicas.
- 67 La implementación de la presente Carta implica la adecuación de la normativa interna, la eficiencia de los procesos y estructuras y la madurez organizacional, contribuyendo a fortalecer el

desarrollo institucional.

- 68 La optimización de las recomendaciones y enfoques en el desarrollo de procesos de mejora de la calidad en la gestión de las Administraciones Públicas iberoamericanas requiere la cooperación entre los países de la Comunidad Iberoamericana, que favorezca el intercambio de experiencias y metodologías.
- 69 Los Estados iberoamericanos establecerán los mecanismos que consideren convenientes para evaluar el avance en la implementación de la presente Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

Juan Manuel Abal Medina
Secretario de la Gestión Pública
Jefatura de Gabinete de Ministros
Argentina

Marcelo Viana Estevão de Moraes
Secretario de Gestão
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Brasil

Edgardo Riveros Marín
Subsecretario General de la Presidencia
Chile

Fernando Grillo Rubiano
Director General Departamento
Administrativo de la Función Pública
Colombia

Roberto Gallardo Nuñez
Ministro de Planificación Nacional y Política Económica
Costa Rica

Galo Larenas Serrano
Embajador del Ecuador en El Salvador
Ecuador

Eduardo Ayala Grimaldi
Secretario Técnico
Presidencia de la República
El Salvador

Elena Salgado Méndez
Ministra de Administraciones Públicas
España

Luis Fernando Mack
Gerente
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala

Marcio Sierra Discua
Subsecretario de Estado
Despacho Presidencial
Honduras

Salvador Vega Casillas
Secretario de la Función Pública
México

Augusto A. Cedeño
Secretario General
Ministerio de Economía y Finanzas
Panamá

Rubens Cabral
Asesor Legal del Gabinete Civil
Presidencia de la República
Paraguay

José Elice Navarro
Viceministro Secretario General
Presidencia del Consejo de Ministros
Perú

Rui Afonso Lucas
Presidente do Conselho Directivo
Instituto Nacional de Administração
Portugal

Ramón Ventura Camejo
Secretario de Estado de Administración Pública
República Dominicana

Ana María Santestevan
Subdirectora
Oficina Nacional del Servicio Civil
Uruguay

Pedro Olveira
Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional
Venezuela

Julio César Fernández Toro
Secretario General
CLAD

H. Formato de Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Riesgo y Plan de Repuesta

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo											Plan de Respuesta a los Riesgos					
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto			VME		Calificación	Dueño	Estado	Estrategia	Plan de Respuesta	Acción en Cronograma
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)	Costo (USD)						
VME DE LOS RIESGOS DEL CURSO																

Elaborado por: Autores

I. Plan de Contingencia de Riesgos

REGISTRO DE RIESGOS: Análisis Cualitativo y Cuantitativo													Plan de Contingencia		
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad		Impacto			VME		Calificación	Dueño	Estado	Disparador	Plan de Contingencia
				Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cronograma (Días)	Costo (USD)	Cronograma (Días)	Costo (USD)					
VME DE LOS RIESGOS DEL CURSO										-					

Elaborado por: Autores

J. Formato de Solicitud de Control de Cambio

Director/Responsable del proyecto	Persona	
	Departamento	
APROBACIÓN	Persona	
	Firma	
Descripción de la modificación:		Razones:
Modifica otros documentos / ¿Cuáles?		
Consecuencias:		
Calidad:		
Costo:		
Tiempo:		
Otros:		
Comentarios (en caso de ser necesario)		
Fecha de solicitud recibida:	Fecha de modificación autorizada:	Fecha de modificación ejecutada:
Modificación no autorizada:	Motivo por el que no se autorizó:	

Elaborado por: Autores