



TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

MDPR2014-370246
MDPR2014-370236

Plan de Fidelización del Talento Humano en una Institución Financiera de Ecuador

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

Magíster en Dirección de Proyectos

Por los estudiantes:

**Eduardo Andrés SALMON LALAMA
Hernán Fabricio GAIBOR GALARZA**

Bajo la dirección de:

Ing. Alfredo Armijos PMP®, M.Sc

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Octubre del 2016**

Índice

1.	CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	10
1.1.	Reseña histórica de la Institución Financiera de Ecuador	10
1.2.	Estructura organizacional	11
1.2.1.	Junta de Accionistas y Directorio.	11
1.2.2.	Comités del directorio.	11
1.3.	Línea de negocio.	12
1.4.	Plan Estratégico de la Empresa.	13
1.4.1.	Misión.	13
1.4.2.	Visión.	13
1.4.3.	Valores Institucionales.	13
1.5.	Objetivos Empresariales.	13
2.	CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO	14
2.1.	Análisis de Equipo	14
2.2.	Impacto Organizacional	15
2.3.	Visión general del proyecto	15
2.4.	Desempeño del Proyecto.	15
2.5.	Restricciones del Proyecto.	15
2.6.	Lineamiento Estratégico	16
2.7.	Alternativas.	17
2.7.1.	Opción 1	17
2.7.2.	Opción 2	19
2.7.3.	Opción 3	24
2.8.	Valoración de la solución	29
2.9.	Solución recomendada	30
2.10.	Análisis de Alternativas	30
2.11.	Aprobaciones	31
3.	CAPÍTULO C. PROJECT CHARTER	32
3.1.	Justificación	32
3.2.	Descripción del proyecto	32
3.3.	Objetivos del proyecto.	32
3.3.1.	Alcance	32
3.3.2.	Tiempo	33

3.3.3. Costo	33
3.3.4. Calidad	33
3.4. Supuestos	33
3.5. Restricciones	34
3.6. Designación del Project Manager	34
3.7. Sponsor	34
3.8. Requerimientos de alto nivel	35
3.9. Riesgos de alto nivel	35
3.10. Principales Hitos del Proyecto	35
3.11. Administración del presupuesto	36
3.12. Decisiones técnicas	36
3.13. Interesados	36
3.14. Resolución de conflictos	37
3.15. Requisitos de aprobación del proyecto	38
4. CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	39
4.1. Subcapítulo D1. Gestión de Interesados.	39
4.1.1. Procedimiento para actualizar el plan de interesados	39
4.1.2. Registro de Interesados.	40
4.1.3. Análisis de Clasificación de Interesados.	41
4.1.4. Plan de Gestión de los Interesados.	43
4.2. Subcapítulo D2. Gestión de Alcance	49
4.2.1. Plan de Gestión de Alcance.	49
4.2.2. Proceso para la elaboración de la EDT.	50
4.2.3. Proceso para elaboración del diccionario de la EDT.	50
4.2.4. Proceso de validación el alcance.	51
4.2.5. Proceso de control del alcance.	51
4.2.6. Línea Base del Alcance.	56
4.3. Subcapítulo D3. Gestión del Tiempo	64
4.3.1. Plan de Gestión del Cronograma.	64
4.3.2. Cronograma del Proyecto.	65
4.3.3. Línea Base del Cronograma.	65
4.3.4. Formatos del Reporte del Cronograma.	65
4.3.5. Descripción de los Procesos.	66
4.4. Subcapítulo D4. Gestión de Costos	69
4.4.1. Plan de Gestión de Costos.	69

4.5. Subcapítulo D5. Gestión de la Calidad	77
4.5.1. Plan de Gestión de Calidad.	77
4.5.2. Métricas de Calidad.	80
4.5.3. Listas de Verificación de Calidad.	85
4.6. Subcapítulo D6. Gestión de Recursos Humanos	87
4.6.1. Plan de Gestión de los Recursos Humanos.	87
4.7. Subcapítulo D7. Gestión de Comunicaciones	99
4.7.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones.	99
4.7.2. Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones.	109
4.8. Subcapítulo D8. Gestión de Riesgos	111
4.8.1. Plan de Gestión de Riesgos.	111
4.8.2. Registro de Riesgos.	117
4.9. Subcapítulo D9. Gestión de Adquisiciones	117
4.9.1. Plan de Gestión de Adquisiciones.	117
4.9.2. Documentos de las adquisiciones.	121
4.9.3. Coordinación con otros Aspectos de la Gestión del Proyecto	121
4.9.4. Coordinación con la gestión de Proyectos de los Proveedores	122
4.9.5. Restricciones y Supuestos	122
4.9.6. Métricas	123
4.9.7. Análisis Hacer o Comprar.	123
4.9.8. Criterios de evaluación y selección de proveedores	130
4.9.9. Definición de acuerdos iniciales de la adquisición	133
Referencias	140
Apéndices	141
Apéndice A. Diccionario de la EDT.	141
Apéndice B. Listado maestro de recursos.	147
Apéndice C. Listado maestro de actividades.	150
Apéndice D. Solicitud de Cambios.	155
Apéndice E. Control de Cambios.	157
Apéndice F. Estimación de la Duración de las Actividades.	158
Apéndice G Cronograma del Proyecto.	176
Apéndice H Línea Base del Cronograma.	182
Apéndice I. Matriz de Registro de Riesgos.	188
Apéndice J. Línea Base de Costos y Presupuesto del Proyecto.	193
Apéndice K Diagramas de Carga de Personal	206

Apéndice L Contrato de servicios profesionales por parte de IFE	210
Apéndice M. Listas de Verificación de Calidad.	215

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de equipo del proyecto	14
Tabla 2. Matriz de Metas y Objetivos.	16
Tabla 3. Descripción de las Propuestas.	17
Tabla 4. Descripción de Soluciones.	17
Tabla 5. Descripción de la Opción 1	18
Tabla 6. Descripción de las Propuestas.	20
Tabla 7. Descripción de Riesgos.	20
Tabla 8. Matriz de desempeño del proyecto	23
Tabla 9. Descripción de las Propuestas	25
Tabla 10. Descripción de riesgos	26
Tabla 11. Matriz de desempeño del proyecto	28
Tabla 12. Evaluación soluciones alternativas	29
Tabla 13. Análisis de las Propuestas	30
Tabla 14. Índice de rotación	31
Tabla 15. Tabla de aprobación	31
Tabla 16. Hitos del proyecto	35
Tabla 17. Interesados del Proyecto	37
Tabla 18. Tabla de aprobación	38
Tabla 19. Registro de Interesados.	40
Tabla 20. Indicador de desempeño KPI	43
Tabla 21. Niveles de Participación de los Interesados	44
Tabla 22. Alcance del Impacto del Cambio para los Interesados	45
Tabla 23. Interrelaciones y posible superposición entre Interesados	46
Tabla 24. Requisitos de Comunicación de los Interesados	47
Tabla 25. Matriz de Documentación de Requisitos.	52

Tabla 26. Información sobre los Interesados en la Organización	57
Tabla 27. Riesgos para la Implementación del proyecto	58
Tabla 28. Dirección del Proyecto	59
Tabla 29. Plan de Administración de Capacitación.	60
Tabla 30. Plan de Recompensas con Salario Emocional	61
Tabla 31. Umbrales de Control y Reglas de Medición del Desempeño	65
Tabla 32. Tipos de Estimación del Proyecto	69
Tabla 33. Unidades de Medida	69
Tabla 34. Umbrales de Control	70
Tabla 35. Método de Medición de Valor Ganado	70
Tabla 36. Fórmulas del Pronóstico del Valor Ganado	71
Tabla 37. Niveles de Estimación y de Control	71
Tabla 38. Proceso de Gestión de Costos	72
Tabla 39. Formato de Gestión de Costos	73
Tabla 40. Periodo de Desembolso de Presupuesto	76
Tabla 41. Línea Base de Calidad del Proyecto	78
Tabla 42. Descripción de los Roles en la Organización para la Calidad del Proyecto	84
Tabla 43. Documentos Normativos para la Calidad	85
Tabla 44. Procesos de Gestión de la Calidad	86
Tabla 45. Asignaciones de personal al proyecto	89
Tabla 46. Matriz RACI.	91
Tabla 47. Métodos de Comunicación	100
Tabla 48. Detalle de Métodos de Comunicación.	103
Tabla 49. Solicitud de Cambio del Plan de Gestión de las Comunicaciones.	105
Tabla 50. Plan de Cien Días	109
Tabla 51. Plan de Anclaje	110
Tabla 52. Plan de Gestión de Riesgos	111
Tabla 53. Matriz de Adquisiciones del Proyecto	118

Tabla 54. Hacer o comprar contratación de proveedores de suministro de oficina	123
Tabla 55. Hacer o comprar alquiler salón de eventos	124
Tabla 56. Programación de entregables	129
Tabla 57. Criterios de evaluación y selección de consultor especialista	130
Tabla 58. Contratación de proveedores de suministro de oficina	131
Tabla 59. Contratación de proveedor para alquiler de salón de eventos	132
Tabla 60. Fases para Contratación de Consultor Especialista	133

Índice de figuras.

Figura 1. Organigrama y Principales Ejecutivos	12
Figura 2. Evaluación y Análisis de Los Interesados	41
Figura 3. Matriz Poder vs. Intereses	42
Figura 4. Estructura de desglose de trabajo	63
Figura 5. Organigrama de la Organización para la Calidad del Proyecto	83
Figura 6. Organigrama del Proyecto	88
Figura 7. Proceso de Escalamiento.	105
Figura 8. Diagrama de Flujo de la Información	108

1. CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Reseña histórica de la Institución Financiera de Ecuador

El nombre de la marca de la Institución Financiera del Ecuador (IFE) se originó en el año 1950. Nació como la primera tarjeta de crédito del mundo, con el propósito de revolucionar el modo en que las empresas y personas realizan los pagos de productos y servicios. (IFE, 2014).

IFE en la actualidad cuenta con puntos de atención alrededor de todo el mundo, tiene una inmensa red de establecimientos, de más de 14 millones en aproximadamente 200 países. Llegó a Ecuador hace más de 49 años y actualmente tiene más de 31 000 establecimientos afiliados y 424 521 socios. (IFE, 2016).

La marca ha obtenido reconocimiento mundial, como un club que brinda exclusividad, privilegios y beneficios únicos a sus socios, caracterizándose siempre por contar con una gran experiencia y por entregar un excelente servicio. Internacionalmente, esta tarjeta de crédito es aceptada en más de 19 millones de comercios y más de 800.000 cajeros automáticos en 185 países. (IFE, 2014).

La IFE, al considerar la importancia del respeto de los derechos humanos, y proteger los recursos naturales del mundo, decidió incorporar a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en su modelo de negocios, por lo que ahora se enfoca en la contribución con el progreso de la sociedad ecuatoriana, mediante el fortalecimiento de sus valores empresariales. La RSE produjo que la empresa realce sus actividades económicas bajo el enfoque de mantener la sustentabilidad económica, ambiental y social para ofrecer excelentes resultados no solo a los accionistas, sino también a sus clientes internos y externos, a la comunidad, proveedores y clientes. IFE, 2016).

1.2. Estructura organizacional

1.2.1. Junta de Accionistas y Directorio.

En la empresa se realizan dos tipos de juntas durante el año: Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias; en las cuales participan los accionistas, quienes son convocados legalmente. La Junta General Ordinaria es organizada por lo menos una vez al año bajo convocatoria previa, y la fecha de la misma está establecida dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio anual. En cambio, las Juntas Generales Extraordinarias son establecidas en cualquier fecha del año debido a que su finalidad es tratar asuntos puntuales que son determinados en las convocatorias. (IFE, 2015).

Por otro lado, el funcionamiento y estructura del Directorio se encuentra descrito en el Estatuto Social de la Compañía. Este órgano de gobierno mantiene reuniones mensuales en las que deben participar la mitad más uno de sus miembros para la toma de decisiones. Dentro de sus funciones está incluido el establecimiento de la Visión, la Misión, la Estrategia, las Políticas, los Objetivos Estratégicos. También se encarga de designar a sus representantes en los comités regulatorios, y velar por la marcha financiera, social y ambiental de la organización. (IFE, 2015).

El Directorio de esta organización está encargado de la aprobación de la matriz de riesgos; la revisión mensual, el monitoreo y control de la gestión de riesgos económicos, sociales y ambientales, que son reportados por su Presidente Ejecutivo en base a las reuniones del Comité Ejecutivo, realizadas semanalmente, y del Comité Integral de Riesgos. (IFE, 2015).

1.2.2. Comités del directorio.

En el Informe de Responsabilidad Corporativa del año 2015, se reportan seis comités integrados por miembros del Directorio y ejecutivos de la Compañía. Los integrantes de los comités son elegidos acordes a sus conocimientos, funciones específicas en las que desarrollan sus actividades profesionales, con el objetivo ampliar las perspectivas

mediante un trabajo inter-área que garantice que se tomaran las mejores decisiones. Los comités presentan semanalmente reportes al Comité Ejecutivo, que es de carácter interno, presidido por el Presidente Ejecutivo. (IFE, 2015).

Figura 1. Organigrama y Principales Ejecutivos



Fuente: Tomado de “Buen gobierno Corporativo: Organigrama y Principales Ejecutivos”, por IFE, 2014. *Informe de Sustentabilidad Corporativa 2015*, 9, p. 22.

1.3. Línea de negocio.

La institución financiera ofrece una amplia gama de servicios financieros como la emisión de tarjetas de crédito, financiamientos o préstamos, inversiones, seguros y asistencias. Su producto principal es la tarjeta de crédito, el cual destaca por ser un medio de pago que facilita las transacciones de los socios, debido a que se logra reemplazar el uso de dinero en efectivo, y genera una alternativa de pago más fácil y que brinda una mayor seguridad porque está enfocada en planes de pagos establecidos. Adicionalmente, la empresa ofrece una serie de ofertas y promociones para la red de establecimientos afiliados; para otorgar beneficios a sus clientes. (IFE, 2015).

1.4. Plan Estratégico de la Empresa.

1.4.1. Misión.

Facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través del conocimiento y la innovación. (IFE, 2015).

1.4.2. Visión.

Socios para toda la vida, cada día. (Diners Club del Ecuador, 2015).

1.4.3. Valores Institucionales.

- **Liderazgo:**
Continuando siendo líderes del mercado.
Reclutando, formando y reteniendo los profesionales líderes de la región.
- **Flexibilidad:**
Para responder a las necesidades de nuestros clientes y el entorno (regulatorio, mercados)
- **Innovación:**
Siendo pioneros en la creación de propuestas de valor a los clientes
Tecnología como el habilitador de negocios
Siendo vanguardistas, siempre un paso adelante
- **Conocimiento:**
Apalancándonos en el conocimiento de las necesidades, hábitos y comportamientos de compra de nuestros clientes, para brindarles mejores productos y servicios.

1.5. Objetivos Empresariales.

- Posicionar a IFE como una marca excepcional, con la garantía de lealtad y liderazgo.
- Capturar mercado con ofertas de valor excepcionales.
- Diversificar el canal de distribución.
- Optimizar la eficiencia y eficacia.
- Fortalecer capacidades.

2. CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO

Al analizar la Formulación del Problema, se considera que se debe incentivar a los colaboradores, especialmente los comprendidos entre 25-35 años de edad, por medio de mayor cantidad de capacitaciones y un trato personalizado por sus jefaturas de acuerdo a sus motivaciones antropológicas, porque así se podrá disminuir el alto índice de rotación que afecta a la Institución financiera. Dado lo anterior, es importante recalcar que cada año se encuentran profesionales más capacitados, con estudios no solo de tercer nivel, sino de cuarto nivel. Por lo que se puede considerar que el colaborador se vuelve más exigente consigo mismo y esperan recibir mayores beneficios por parte de la empresa.

2.1. Análisis de Equipo

A continuación, se detallan los interesados en el desarrollo del proyecto y el rol o función que cumple cada uno.

Tabla 1. Matriz de equipo del proyecto

Interesados	Rol
Colaboradores y sus familias	Cumplir con las capacitaciones y colaboración en durante el proceso de levantamiento de información y ejecución del plan de motivaciones antropológicas.
Directorio	Aprobar el proyecto.
Socios y Clientes	Recibir mejor atención al cliente, al generar mayor fidelidad de los colaboradores.
Establecimientos y alianzas	Aplicar la mejora continua para crear políticas de seguridad y confidencialidad de la información.
Proveedores	Recibir mejor atención, al generar mayor fidelidad de los colaboradores.
Comunidad	Influir positivamente sobre la comunidad en el medio nacional.
Superintendencia de bancos	Regular las operaciones de la Institución financiera.
Ministerio de relaciones laborales	Exigir a la entidad financiera, todo lo referente al manejo del personal dentro de lo marcado en el código de trabajo laboral ecuatoriano.

Interesados	Rol
Entidades certificadoras	La organización internacional certificadora (ISO) se encarga, a través de la ISO 9001, de la administración de calidad que le permita administrar y mejorar la calidad de sus servicios.

Elaborado por: Autores

2.2. Impacto Organizacional

La Institución financiera necesita una reestructuración en el mecanismo para poder retener a sus clientes internos porque en los últimos años se ha registrado un incremento significativo de desvinculaciones. Por lo tanto, el proyecto busca que en el primer año de su implementación se logre disminuir en un 6% el índice de rotación, de manera programada, a través de capacitación constante al personal y un plan de motivaciones antropológicas.

2.3. Visión general del proyecto

La visión general del proyecto es mantener el liderazgo de la institución financiera a través del tiempo. Sin embargo, esto engloba una serie de compromisos desde y hacia los colaboradores, debido a que se propone realizar una inversión con el objetivo de levantar la información referente a sus motivaciones y utilizarlas como herramienta de compensación.

2.4. Desempeño del Proyecto.

En la Matriz de desempeño del proyecto se determinan los Recursos Claves, Procesos y servicios implicados en el desarrollo del proyecto, además la especificación de cómo serán medidos.

2.5. Restricciones del Proyecto.

Al inicio de un proyecto se podrán describir ciertas restricciones. Sin embargo, a medida que se desarrolle, cada vez se encontraran nuevas. A continuación, se detallan las principales:

- No debe de superar el tiempo del cronograma, 168 días.

- No superar el presupuesto del proyecto \$ 63.809,22.
- Se limita a la planificación de la estrategia mas no de la operación.

2.6. Lineamiento Estratégico

En el Lineamiento Estratégico se definen los Objetivos o metas de la empresa para luego analizar las propuestas.

Tabla 2. Matriz de Metas y Objetivos.

Objetivo de la empresa / Metas	Descripción
Conocimiento	Dentro de los valores y objetivos de la Institución financiera, se encuentra el conocimiento de las necesidades, hábitos y comportamientos de compra de los clientes, con el objetivo de brindar un mejor servicio. Con personal mejor capacitado, se podrá ir en la misma dirección de este importante valor institucional.
Innovación	Como objetivo institucional está la innovación en productos financieros, para satisfacer necesidades clientes, quienes son exigentes porque se desarrollan en un mundo que evoluciona a la par de los avances tecnológicos. El proyecto aportaría con una ventaja diferenciadora basada en capacitaciones mucho más eficientes e innovadoras, gracias a la implantación de un sistema masivo de amplio alcance a bajo costo.
Flexibilidad	La flexibilidad es la clave, especialmente con los sistemas regulatorios que cambian dependiendo de los nuevos mandatarios electos en el gobierno ecuatoriano. El proyecto es flexible ya que la metodología depende del estilo o personalidad de la línea de supervisión que aplicará con su equipo de trabajo.
Liderazgo	Reclutando, formando y reteniendo los profesionales líderes en la región.

Elaborado por: Autores

2.7. Alternativas.**Tabla 3. Descripción de las Propuestas.**

Descripción	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Inversión	\$ 0	\$63.809,22	\$ 263.809,22
Indicador de rotación año 2017	20%	14%	12%
Equivalente en personas	264	190	158
Desahucio	\$ 565.777,52	\$ 407.076,93	\$ 339.466,51
Retorno	0	\$158.700,59	\$226.311,01
(Retorno - Inversión)	0	\$94.891,37	\$-37.498,21

Elaborado por: Autores.

La tabla 4 hace referencia las opciones de propuestas en función de la inversión VS el beneficio al disminuir el índice de rotación de los colaboradores de la IFE.

Tabla 4. Descripción de Soluciones.

Opción	Descripción de la Soluciones Alternativas
1	Hacer nada
2	Plan de fidelización del talento humano de una IFE
3	Plan de fidelización del talento humano de una IFE y \$200.000 de presupuesto para mayores horas de capacitación.

Elaborado por: Autores

2.7.1. Opción 1**2.7.1.1. Descripción**

Continúan las actividades del personal de la IFE sin ningún plan a ejecutar.

2.7.1.2. Beneficios

No se elabora ningún plan para la disminución del índice de rotación.

2.7.1.3. Costos

Ninguno

2.7.1.4. Análisis técnico y de factibilidad.**Tabla 5. Descripción de la Opción 1**

Descripción	Hacer nada
Inversión	\$ 0
Indicador de rotación año 2017	20%
Equivalente en personas	264
Desahucio	\$ 565.777,52
Retorno	0
(Retorno - Inversión)	0

Elaborado por: Autores

De acuerdo al historial de los últimos 3 años, se calcula el índice de rotación para el año 2017, lo que equivaldría a más de medio millón de dólares en liquidaciones por desahucios.

2.7.1.5. Riesgos

Ninguno asociado al proyecto.

2.7.1.6. Problemas

Incremento del indicador de rotación de la IFE.

2.7.1.7. Supuestos

Se asume un 20% en el indicador de rotación de colaboradores para el año 2015, 2016 y 2017.

2.7.2. Opción 2

2.7.2.1.Descripción

El proyecto consiste en la identificación de motivaciones antropológicas de todos los colaboradores internos (100% de empleados de la IFE). Así también, la ejecución de un taller para las líneas de supervisión referente al tema en mención. Por otra parte, el proyecto incluye la planificación del cronograma de capacitaciones de acuerdo al levantamiento de información realizado a través de entrevistas.

2.7.2.2.Beneficios

Un beneficio neto de \$94.891,37 pero, sobre todo, personal fidelizado a la IFE con el objetivo de disminuir el índice de rotación.

2.7.2.3.Costos

Los costos son de \$63.809.22

2.7.2.4.Análisis ambiental y social

El departamento de Calidad y Auditoria, realiza inspecciones periódicas de los procedimientos de los diferentes departamentos; El departamento, no posee inconformidades en las diferentes auditorías realizadas en el año 2015.

Continuando, es importante realizar énfasis en los asuntos materiales de interés: fortalecer prácticas anticorrupción, cuidar el no sobre endeudamiento confidencialidad de la información de clientes y Socios, monitoreo permanente de la calidad y atención de reclamos, aporte financiero a causas sociales como educación, cultura y turismo, reducción huella ambiental, desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, productos y servicios innovadores con responsabilidad social, educación financiera (comunidad, empleados, socios, etc), extensión de la sustentabilidad en la cadena de valor.

2.7.2.5. Análisis técnico y de factibilidad

Tabla 6. Descripción de las Propuestas.

Descripción	Propuesta 1
Inversión	\$63.809,22
Indicador de rotación año 2017	14%
Equivalente en personas	190
Desahucio	\$ 407.076,93
Retorno	\$169.689,03
(Retorno - Inversión)	\$105.693,47

Elaborado por: Autores

De acuerdo a la tabla 10, se observa que las liquidaciones por desahucio se redujeron por \$169.689.03 lo que representaría un beneficio neto para IFE de \$105.693,47 al restar la Inversión del proyecto.

2.7.2.6. Riesgos

Tabla 7. Descripción de Riesgos.

Descripción	Probabilidad	Impacto	Respuesta o Plan de Contingencia
Debido a la desacertada ejecución del plan de comunicación entre los interesados del Proyecto, podría generar retrasos en el cronograma.	Muy baja	Alto	Evitar: Mantener reuniones periódicas con los interesados. Ejecución del plan de comunicaciones.
Debido al retardo en el análisis de información por parte del equipo del proyecto, podría alterar el cronograma.	Baja	Moderado	Mitigar: Mantener reuniones periódicas con los interesados.

Descripción	Probabilidad	Impacto	Respuesta o Plan de Contingencia
Debido a la resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la IFE, provocaría retrasos en la elaboración de los documentos del plan.	Baja	Alto	Mitigar: Realizar charlas con los colaboradores de la empresa, para dar a conocer los beneficios del Plan de Recompensas
Debido a nuevas políticas públicas, podría afectarse el plan de financiamiento del proyecto.	Bajo	Alto	Mitigar: Seguimiento y control del presupuesto.
Debido a la desvinculación de integrantes del equipo de proyecto, provocaría retrasos en las actividades.	Baja	Moderado	Mitigar: reasignación de actividades e incorporación de personal interno Ed la empresa al proyecto.
Debido a la inexperiencia en los profesionales contratados para el proyecto, podrían generarse retrasos en el cronograma.	Muy baja	Alto	Mitigar: Dentro de los contratos incluir cláusulas que comprometan a los profesionales contratados a realizar los ajustes necesarios luego de evaluar los contenidos.
Debido a la desacertada ejecución del plan de comunicación, los colaboradores podrían incumplir con el Test de identificación de necesidades antropológicas, lo que causaría retrasos en el proyecto	Baja	Alto	Evitar: Ejecutar plan de gestión de comunicación.

Descripción	Probabilidad	Impacto	Respuesta o Plan de Contingencia
Debido a la falta de compromiso por parte de los colaboradores, podrían no realizar la entrega de información de manera oportuna, afectando a los tiempos de entrega de informes.	Baja	Alto	Mitigar: Realizar charlas con los colaboradores de la empresa, para dar a conocer los beneficios del Plan de Recompensas
Debido a la escasa disponibilidad de salones de eventos, podría retrasar la ejecución del taller de capacitaciones.	Baja	Alto	Mitigar: Realizar la gestión de contratación con 2 meses de anticipación.
Debido al bajo interés del proyecto por parte de colaboradores, podría causar retrasos en la ejecución de entrevistas.	Baja	Alto	Mitigar: Realizar charlas con los colaboradores de la empresa, para dar a conocer los beneficios del Plan de Recompensas

Elaborado por: Autores

De acuerdo a lo detallado en la tabla 7, se demuestra que la probabilidad de evento de los riesgos identificadas es baja, pero con alto impacto. De tal manera, que hay que brindarle el mayor cuidado y considerar un correcto y estructurado plan de contingencias.

2.7.2.7. Desempeño

Tabla 8. Matriz de desempeño del proyecto

Recurso Claves / Procesos / Servicios	Medida de desempeño	Descripción
Porcentaje de ejecución del presupuesto	Avance real presupuesto / Planificación del presupuesto	Será medido de acuerdo al avance real vs. el planificado, con una frecuencia mensual para monitorear el cumplimiento del mismo y tomar los correctivos necesarios en caso de cambios en los presupuestos; o a su vez, de oportunidades como descuentos institucionales o convenios con Universidades e Institutos.
Porcentaje de avance del cronograma	Avance real cronograma/ Planificación cronograma	Será medido de acuerdo al avance real vs. El planificado, con una frecuencia mensual para monitorear el cumplimiento del mismo, y tomar los correctivos necesarios en casos de retrasos; o a su vez, de oportunidades como tiempos muertos.
Satisfacción de los Participantes a la capacitación de motivaciones antropológicas	Encuesta de satisfacción	Al final de cada curso, el colaborador tendrá que rendir una encuesta de satisfacción de acuerdo al tema tratado, con el objetivo de que la institución conozca qué tan provechoso o no ha sido. Frecuencia: una encuesta por cada sesión. Medición: al día siguiente de la encuesta

Elaborado por: Autores

Principalmente, las medidas de desempeño estarán en función al presupuesto, cronograma y satisfacción de los colaboradores internos en los dos primeros casos con frecuencia mensual y las encuestas de satisfacción al culminar los cursos.

2.7.2.8. Supuestos

Al inicio de un proyecto se podrán describir supuestos. Sin embargo, a medida que se desarrolle, aparecerán nuevos supuestos. A continuación, se detallan los principales:

- Todos los colaboradores de la Institución financiera deben tener acceso a los cursos programados.
- Los recursos económicos deben ser acreditados de acuerdo a la planificación.
- Los jefes departamentales deberán colaborar con la información respecto al desarrollo de los cursos; también con informes periódicos, para realizar seguimientos al plan de motivaciones antropológicas.
- Los colaboradores requieren de mayor capacitación y planes de carrera para permanecer mayor tiempo en la Institución.
- Los clientes internos, específicamente, los que comprenden edades entre 25-35 años, no toman sus decisiones respecto a trabajo en base al valor de su remuneración económica.
- Se asume un índice de rotación del 20% para el 2015.

2.7.3. Opción 3

2.7.3.1. Descripción

El proyecto consiste en la identificación de motivaciones antropológicas de todos los colaboradores internos. Por otra parte, el proyecto incluye la planificación del cronograma de capacitaciones, de acuerdo al levantamiento de información efectuado con un incremento de \$200.000 al presupuesto de capacitaciones de la IFE.

2.7.3.2. Beneficios

No obtiene beneficio económico, pero aumenta el personal fidelizado a la IFE con el objetivo de disminuir el índice de rotación.

2.7.3.3. Costos

Los costos son de \$263.809.22

2.7.3.4. Análisis ambiental y social

El departamento de Calidad y Auditoria, realiza inspecciones periódicas de los procedimientos de los diferentes departamentos; El departamento, no posee inconformidades en las diferentes auditorías realizadas en el año 2015.

Continuando, es importante realizar énfasis en los asuntos materiales de interés: fortalecer prácticas anticorrupción, cuidar el no sobre endeudamiento confidencialidad de la información de clientes y Socios, monitoreo permanente de la calidad y atención de reclamos, aporte financiero a causas sociales como educación, cultura y turismo, reducción huella ambiental, desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, productos y servicios innovadores con responsabilidad social, educación financiera (comunidad, empleados, socios, etc), extensión de la sustentabilidad en la cadena de valor.

2.7.3.5. Factibilidad

Tabla 9. Descripción de las Propuestas

Descripción	Opción 3
Inversión	\$ 263.809,22
Indicador de rotación año 2017	12%
Equivalente en personas	158
Desahucio	\$ 339.466,51
Retorno	\$226.311,01
(Retorno - Inversión)	\$-37.498,21

Elaborado por: Autores

De acuerdo a la tabla 13, se observa que las liquidaciones por desahucio se redujeron por \$226.311,01 lo que representaría una pérdida para la IFE por un monto \$37.498,21 al restar el retorno con la Inversión del proyecto.

2.7.3.6. *Riesgos*

Tabla 10. Descripción de riesgos

Descripción	Probabilidad	Impacto	Respuesta o Plan de Contingencia
Debido a la desacertada ejecución del plan de comunicación entre los interesados del Proyecto, podría generar retrasos en el cronograma.	Muy baja	Alto	Evitar: Mantener reuniones periódicas con los interesados. Ejecución del plan de comunicaciones.
Debido al retardo en el análisis de información por parte del equipo del proyecto, podría alterar el cronograma.	Baja	Moderado	Mitigar: Mantener reuniones periódicas con los interesados.
Debido a la resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la IFE, provocaría retrasos en la elaboración de los documentos del plan.	Baja	Alto	Mitigar: Realizar charlas con los colaboradores de la empresa, para dar a conocer los beneficios del Plan de Recompensas
Debido a nuevas políticas públicas, podría afectarse el plan de financiamiento del proyecto.	Bajo	Alto	Mitigar: Seguimiento y control del presupuesto.
Debido a la desvinculación de integrantes del equipo de proyecto, provocaría retrasos en las actividades.	Baja	Moderado	Mitigar: reasignación de actividades e incorporación de personal interno Ed la empresa al proyecto.
Debido a la inexperiencia en los profesionales contratados para el	Muy baja	Alto	Mitigar: Dentro de los contratos incluir cláusulas que comprometan a los

Descripción	Probabilidad	Impacto	Respuesta o Plan de Contingencia
proyecto, podrían generarse retrasos en el cronograma.			profesionales contratados a realizar los ajustes necesarios luego de evaluar los contenidos.
Debido a la desacertada ejecución del plan de comunicación, los colaboradores podrían incumplir con el Test de identificación de necesidades antropológicas, lo que causaría retrasos en el proyecto	Baja	Alto	Evitar: Ejecutar plan de gestión de comunicación.
Debido a la falta de compromiso por parte de los colaboradores, podrían no realizar la entrega de información de manera oportuna, afectando a los tiempos de entrega de informes.	Baja	Alto	Mitigar: Realizar charlas con los colaboradores de la empresa, para dar a conocer los beneficios del Plan de Recompensas
Debido al bajo interés del proyecto por parte de colaboradores, podría causar retrasos en la ejecución de entrevistas.	Baja	Alto	Mitigar: Realizar charlas con los colaboradores de la empresa, para dar a conocer los beneficios del Plan de Recompensas

Elaborado por: Autores

De acuerdo a lo detallado en la tabla 10, se demuestra que la probabilidad de evento de los riesgos identificadas es baja, pero con alto impacto. De tal manera, que hay que brindarle el mayor cuidado y considerar un correcto y estructurado plan de contingencias.

2.7.3.7. Desempeño

Tabla 11. Matriz de desempeño del proyecto

Recurso Claves / Procesos / Servicios	Medida de desempeño	Descripción
Porcentaje de ejecución del presupuesto	Avance real presupuesto / Planificación del presupuesto	Será medido de acuerdo al avance real vs. el planificado, con una frecuencia mensual para monitorear el cumplimiento del mismo y tomar los correctivos necesarios en caso de cambios en los presupuestos; o a su vez, de oportunidades como descuentos institucionales o convenios con Universidades e Institutos.
Porcentaje de avance del cronograma	Avance real cronograma/ Planificación cronograma	Será medido de acuerdo al avance real vs. El planificado, con una frecuencia mensual para monitorear el cumplimiento del mismo, y tomar los correctivos necesarios en casos de retrasos; o a su vez, de oportunidades como tiempos muertos.
Satisfacción de los Participantes a la capacitación de motivaciones antropológicas	Encuesta de satisfacción	Al final de cada curso, el colaborador tendrá que rendir una encuesta de satisfacción de acuerdo al tema tratado, con el objetivo de que la institución conozca qué tan provechoso o no ha sido. Frecuencia: una encuesta por cada sesión. Medición: al día siguiente de la encuesta

Elaborado por: Autores

Principalmente, las medidas de desempeño estarán en función al presupuesto, cronograma y satisfacción de los colaboradores internos en los dos primeros casos con frecuencia mensual y las encuestas de satisfacción al culminar los cursos.

2.7.3.8. Supuestos

Al inicio de un proyecto se podrán describir supuestos. Sin embargo, a medida que se desarrolle, aparecerán nuevos supuestos. A continuación, se detallan los principales:

- Todos los colaboradores de la Institución financiera deben tener acceso a los cursos programados.
- Los recursos económicos deben ser acreditados de acuerdo a la planificación.
- Los jefes departamentales deberán colaborar con la información respecto al desarrollo de los cursos; también con informes periódicos, para realizar seguimientos al plan de motivaciones antropológicas.
- Los colaboradores requieren de mayor capacitación y planes de carrera para permanecer mayor tiempo en la Institución.
- Los clientes internos, específicamente, los que comprenden edades entre 25-35 años, no toman sus decisiones respecto a trabajo en base al valor de su remuneración económica.
- Se asume un índice de rotación del 20% para el 2015.

2.8. Valoración de la solución

A continuación, se presentan las calificaciones (evaluados de 1 a 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto) asignadas a cada opción para decidir entre las 3 opciones antes descritas:

Tabla 12. Evaluación soluciones alternativas

Criterio de Evaluación	Calificación Opción 1	Calificación Opción 2	Calificación Opción 3
Beneficios	0	4	5
Costos	5	4	2
Factibilidad	0	4	3
Riesgos	2	5	3
Desempeño	0	4	2
Supuestos	1	4	2
Puntaje Total	8	25	17

Elaborado por: Autores

2.9. Solución recomendada

Posterior a la evaluación de soluciones de alternativas, se recomienda la opción 2 por el puntaje más elevado y la justificación se detalla a continuación: un beneficio neto de \$94.891,37 pero, sobre todo, personal fidelizado a la IFE con el objetivo de disminuir el índice de rotación.

De acuerdo a la tabla 10, se observa que las liquidaciones por desahucio se redujeron por \$158.700,59 lo que representaría un beneficio neto para IFE de \$94.981,37 al restar la Inversión del proyecto. De acuerdo a lo detallado en la tabla 11, se demuestra que la probabilidad de evento de los riesgos identificadas es baja, pero con alto impacto. De tal manera, que hay que brindarle el mayor cuidado y considerar un correcto y estructurado plan de contingencias.

2.10. Análisis de Alternativas

Basados en el análisis realizado en cada una de las soluciones planteadas, en la siguiente matriz se muestran los resultados de la escala de medición por cada solución.

Tabla 13. Análisis de las Propuestas

Descripción	Hacer nada	Propuesta 1	Propuesta 2
Costo	Ninguno	Medio	Alto
Probabilidad de éxito	Ninguno	Alto	Medio
Impacto social	Ninguno	Alto	Alto

Elaborado por: Autores

Los resultados de la matriz de evaluación reflejan un resultado favorable para la Propuesta 1, tomando en cuenta una medición con 4 alternativas: ninguno, bajo, medio y alto. Continuando, se utilizaron como parámetros en la descripción: costos, probabilidad de éxito e impacto social. En este caso, se recomienda la implementación de la Propuesta 1 por los siguientes motivos:

El índice de rotación de personal se reducirá al 14%, lo cual impacta de manera positiva los indicadores de “compromiso” y “nivel de rotación de personal”, sin descuidar la disminución por más de USD 150.000,00 en desahucios.

Tabla 14. Índice de rotación

	NACIONAL		
	2012	2013	2014
Índice de rotación	14%	18%	21%

Fuente: Adaptado de “Trabajando en Diners Club, una gran familia”, por Diners Club del Ecuador, 2015. Informe de Sustentabilidad Corporativa 2015, 9, p. 48.

2.11. Aprobaciones

Las firmas de las personas que a continuación indican un entendimiento en el propósito y el contenido de este documento por los que la firma del mismo. Al firmar este documento se indica que se aprueba el proyecto propuesto en este caso de negocio y que los próximos pasos pueden ser llevados a crear un proyecto formal, de acuerdo con los detalles descritos en el presente documento.

Tabla 15. Tabla de aprobación

Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Fabricio Gaibor	PM		
Daniel Montalvo	Sponsor		

Elaborado por: Autores

3. CAPÍTULO C. PROJECT CHARTER

El Acta de Constitución del Proyecto autoriza formalmente la existencia del proyecto y otorga al director la potestad para asignar los recursos a las respectivas actividades a realizarse para el desarrollo del trabajo.

3.1. Justificación

El propósito del proyecto es disminuir la alta rotación de colaboradores internos de la institución financiera del Ecuador, mediante la identificación de las motivaciones antropológicas y el desarrollo de un plan de capacitaciones; en base al levantamiento de información para conocer las necesidades y requerimientos en las respectivas áreas laborales.

3.2. Descripción del proyecto

El proyecto consiste en la identificación de las motivaciones antropológicas de cada uno de los colaboradores internos, con el objetivo de incrementar el rendimiento laboral, brindar una mayor capacitación para fidelizarlos. Por lo que se requiere maximizar el presupuesto anual asignado a capacitaciones, para poder realizarlas de una manera masiva y planificada, con opciones menos costosas y sencillas; pero, sobre todo, capacitando de acuerdo al levantamiento de información planificado.

3.3. Objetivos del proyecto.

3.3.1. Alcance

- Identificación de motivaciones antropológicas del 100% de colaboradores por parte de las gerencias y jefaturas.
- Levantamiento de información referente a las necesidades académicas por área.
- Elaboración del cronograma de capacitaciones para el 2017.
- La aprobación está a cargo del PM.

3.3.2. Tiempo

- El tiempo determinado es de 168 días.
- El criterio de éxito es cumplir los entregables del Proyecto en el tiempo planificado.
- La aprobación está a cargo del PM.

3.3.3. Costo

- El costo determinado es de USD 63.809,22.
- El criterio de éxito se basa en no sobrepasar el presupuesto asignado.
- La aprobación está a cargo del Directorio de la Institución financiera.

3.3.4. Calidad

- El aseguramiento de calidad será monitoreando el desempeño y las métricas establecidas en los días de previamente asignados semanalmente.
- Se va a medir el desempeño del proyecto, satisfacción de participantes a los talleres y cumplimiento de estándares en los documentos.

3.4. Supuestos

Al inicio de un proyecto se podrán describir supuestos. Sin embargo, a medida que se desarrolle, aparecerán nuevos supuestos. A continuación, se detallan los principales:

- Todos los colaboradores de la Institución financiera deben tener acceso a los cursos programados.
- Los recursos económicos deben ser acreditados de acuerdo a la planificación.
- Los jefes departamentales deberán colaborar con la información respecto al desarrollo de los cursos; también con informes periódicos, para realizar seguimientos al plan de motivaciones antropológicas.
- Los colaboradores requieren de mayor capacitación y planes de carrera para permanecer mayor tiempo en la Institución.

- Los clientes internos, específicamente, los que comprenden edades entre 25-35 años, no toman sus decisiones respecto a trabajo en base al valor de su remuneración económica.
- Se asume un índice de rotación del 20% para el 2015.

3.5. Restricciones

A continuación, se detallan las restricciones:

- No debe de superar el tiempo del cronograma, 168 días.
- No superar el presupuesto del proyecto \$ 63.809,22.
- Se limita a la planificación de la estrategia mas no de la operación.

3.6. Designación del Project Manager

Nombre: Fabricio Gaibor

Objetivos del rol: Gestionar la calidad del proyecto

Funciones del rol: Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables o disponer su reproceso, deliberar para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas

Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto

Reporta a: Sponsor

Supervisa a: Equipo de Proyecto

Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos

Requisitos de habilidades: Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos

Requisitos de experiencia: No

3.7. Sponsor

Daniel Montalvo

Gerente de Recursos Humanos IFE

3.8. Requerimientos de alto nivel

- Los cursos deben ser evaluados.
- Las entrevistas de satisfacción deben ser de carácter confidencial.
- No sobrepasar el presupuesto asignado al rubro de capacitaciones.
- No sobrepasar el presupuesto asignado al proyecto.
- Cumplimiento del cronograma.

3.9. Riesgos de alto nivel

- Colaboradores insatisfechos con los cursos programados.
- Incumplimiento del presupuesto asignado por la institución para los cursos.
- Reestructuración de políticas internas de la empresa para la ejecución del proyecto.

3.10. Principales Hitos del Proyecto

En la siguiente tabla se determinan los eventos significativos dentro del proyecto.

Tabla 16. Hitos del proyecto

Hitos	Fecha de vencimiento
Presupuesto aprobado	15 de Octubre del 2016
Personal contratado	30 de Noviembre del 2016
Cronograma de entrevistas listo	31 de Diciembre del 2016
Cronograma de cursos listo	28 de Febrero del 2017
100% de entrevistas iniciales completadas	30 de Junio del 2017
100% de entrevistas finales completadas	30 de Noviembre del 2017
100% de cursos finalizados	15 de Diciembre del 2017

Elaborado por: Autores

3.11. Administración del presupuesto

El PM podrá realizar cualquier modificación del proyecto siempre y cuando esté dentro del presupuesto establecido y no tendrá autorización para solicitar abonos adicionales sin la previa autorización del Sponsor.

En resumen, el presupuesto del proyecto será distribuido de la siguiente manera: Son \$21.826,29 para la dirección del proyecto, es decir, para la elaboración de cada uno de los planes que debe contener. Continuando, son \$1.785 para proveedores, específicamente por la evaluación, selección y firma de contratos. Por otra parte, son \$9.456,26 para el plan de administración de capacitación, es decir, para el levantamiento de información por las entrevistas efectuadas y finalmente, \$16.385,37 para el plan de recompensas con salario emocional, en el cual se levantará información, elaborarán planes y talleres.

3.12. Decisiones técnicas

El PM considera las reservas de contingencia basado en el cálculo de resultados promedios en el futuro. Por lo tanto, los pronósticos son inciertos y proporciona información de los eventos negativos y positivos, VME. Por otra parte, las reservas de contingencia, por políticas del Sponsor, se establecen en el 5%.

3.13. Interesados

A continuación, se muestran las personas y grupos involucrados en el desarrollo del proyecto o que se ven afectados por su ejecución, y los roles que cumplen acorde a sus funciones y actividades a realizar.

Tabla 17. Interesados del Proyecto

Interesados	Rol
Colaboradores y sus familias	Cumplir con las capacitaciones y colaboración en durante el proceso de levantamiento de información y ejecución del plan de motivaciones antropológicas.
Directorio	Revisión de informe final.
Socios y Clientes	Recibir mejor atención al cliente, al generar mayor fidelidad de los colaboradores.
Establecimientos y alianzas	Mejora continua para crear políticas de seguridad y confidencialidad de la información.
Proveedores	Recibir mejor atención, al generar mayor fidelidad de los colaboradores.
Comunidad	Influir positivamente sobre la comunidad en el medio nacional.
Superintendencia de bancos	Regular las operaciones de la Institución financiera. Obtendrán mejores resultados al momento de regular a una institución financiera con colaboradores altamente fidelizados 15 de Diciembre del 2017.

Elaborado por: Autores

3.14. Resolución de conflictos

Con respecto a las diferencias o controversias que pudiesen existir durante el transcurso del proyecto; en caso que no se lograre un acuerdo directo entre las partes, estas se someterán a un “arbitraje obligatorio”, donde presentarán la controversia al árbitro, el cual deberá ser el encargado de resolver el conflicto. Además, deberán someterse voluntariamente a las reglas impuestas y una vez concluido el proceso, deberán acatar la resolución propuesta.

3.15. Requisitos de aprobación del proyecto

- Cumplimiento de criterios de aceptación de entregables.
- 100% personal capacitado
- 100% de levantamiento de información (test de motivaciones antropológicas)

Tabla 18. Tabla de aprobación

Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Fabricio Gaibor	PM		
Daniel Montalvo	Sponsor		

Elaborado por: Autores

4. CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

En el desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto se incluyen las líneas base y los planes secundarios para conformar un plan integral.

4.1.Subcapítulo D1. Gestión de Interesados.

En la Gestión de los Interesados se detallan las personas relacionadas con el proyecto, sus expectativas, los efectos que recibirán por el desarrollo del mismo, para que las estrategias a ejecutar sean las adecuadas; por lo que se requiere el análisis de sus requerimientos para que participen de manera adecuada en la realización de las actividades y su satisfacción sea uno de los objetivos del proyecto.

4.1.1. Procedimiento para actualizar el plan de interesados

Los interesados pueden encontrarse en diferentes niveles dentro de la organización y poseer diferentes niveles de autoridad, o bien pueden ser externos. Los interesados pueden influir sobre el proyecto y sus entregables. Por lo tanto, cada vez que se realice un cambio con los interesados del proyecto, será necesario actualizar la tabla de registro de interesados, evaluación y análisis de los interesados, matriz poder Vs interés, niveles de participación, alcance del impacto, requisitos de comunicación e interrelaciones y posible superposición entre Interesados con el objetivo de tener conocimiento en las estrategias a aplicarse.

4.1.2. Registro de Interesados.

Tabla 19. Registro de Interesados.

NOMBRE	POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE CONTACTO	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	NIVEL DE INFLUENCIA	TIPO DE INFLUENCIA	CLASIFICACIÓN
Pablo Salazar	Presidente del directorio y representante legal de la institución financiera.	Patrocinador	psalazar@dinersclub.com.ec	Garantizar el retorno de la Inversión y que sea sostenible a largo plazo.	Alto	Seguidor	Interno
Daniel Montalvo	Gerente	Patrocinador	dmontalvo@dinersclub.com.ec	Contar con instalaciones físicas adecuadas y personal altamente capacitado para brindar el servicio.	Alto	Seguidor	Interno
Eduardo Salmon	No aplica	PM	contacto@eduardosalmon.com	Cumplir con el cronograma de los entregables.	Alto	Seguidor	Externo
Fabrizio Gaibor	No aplica	PM	contacto@fabriciogaibor.com	Cumplir con el cronograma de los entregables.	Alto	Seguidor	Externo
Jorge Moyano	Financiero	Firmará el desembolso de los recursos	jmoyano@dinersclub.com.ec	Desarrollar el proyecto acorde al presupuesto	Medio	Neutral	Interno
Fernando Zevallos	Presidente de la asociación de trabajadores	Nexo de comunicación	fxzevallos@dinersclub.com.ec	Gestionar el normal desenvolvimiento de las actividades de los colaboradores, pero sobre todo, que sea muy bien percibido por cada uno de ellos.	Alto	Seguidor	Interno
Colaboradores	Equipo de colaboradores	Beneficiarios inmediatos	fxzevallos@dinersclub.com.ec	Recibir el beneficio de cursos programados de acuerdo sus necesidades académicas según su función laboral. Además, la identificación de su motivación antropológica para poder desarrollarla durante el tiempo de permanencia en la institución.	Alto	Seguidor	Interno
Socios (tarjetahabientes)	Ninguna	Beneficiarios a largo plazo	Base de datos de la institución financiera	Contar con un servicio de calidad y mejora continua.	Bajo	Neutral	Externo
Establecimientos	Ninguna	Beneficiarios a largo plazo	Base de datos de la institución financiera	Contar con un servicio de calidad y mejora continua.	Bajo	Neutral	Externo
Comunidad	Ninguna	Beneficiarios a largo plazo	Registro civil	Contar con un servicio de calidad y mejora continua.	Bajo	Neutral	Externo
Patricio Rivera	Ninguna	Presidente de la superintendencia de bancos	022997600	Cumplir las regulaciones y decretos actualizados de acuerdo a las publicaciones de la Superintendencia de bancos	Alto	Neutral	Externo
Leonardo Berrezueta	Ninguna	Ministro de trabajo	1800-266822	Cumplir con el código de trabajo ecuatoriano.	Alto	Neutral	Externo

Elaborado por: Autores

4.1.3. Análisis de Clasificación de Interesados.

Para el análisis de los interesados se requiere la recopilación de información para determinar sus necesidades, influencia, relaciones y expectativas respecto a los objetivos del proyecto.

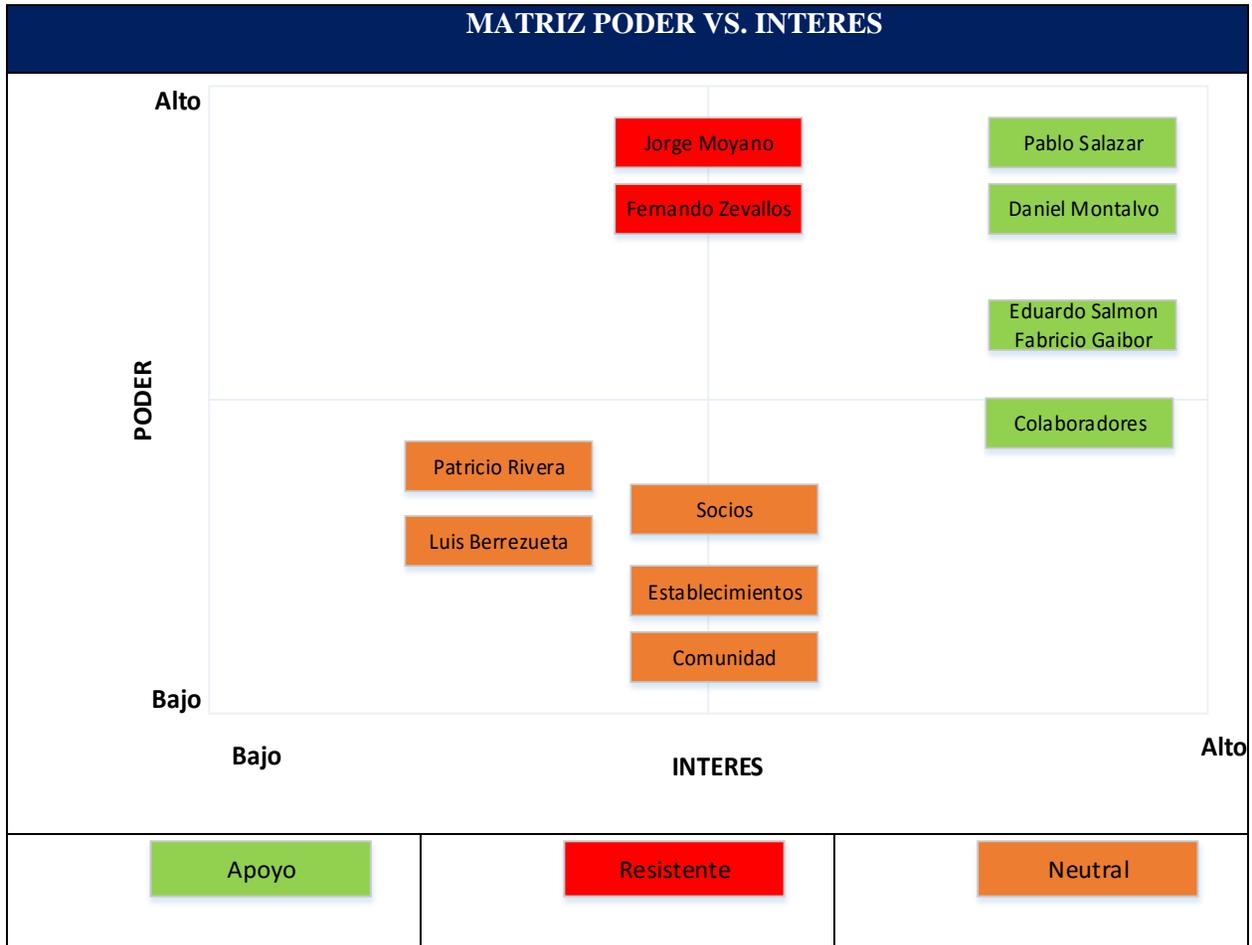
Figura 2. Evaluación y Análisis de Los Interesados

MATRIZ INTERÉS VS. PODER		PODER SOBRE EL PROYECTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	A FAVOR	ESTRATEGIA: Construir una coalición	→	ESTRATEGIA: Mantener la situación ideal
	NORMAL		ESTRATEGIA: Ganar construyendo sobre una coalición	↗
	EN CONTRA	ESTRATEGIA: Dejarlo solo		←

Elaborado por: Autores

En la Matriz de Interés Vs. Poder se analizan a los interesados en el desarrollo del proyecto, enfocándose en su nivel de autoridad e interés respecto a lo que se espera obtener como resultados.

Figura 3. Matriz Poder vs. Intereses



Elaborado por: Autores

4.1.4. Plan de Gestión de los Interesados.

El plan de Gestión de los Interesados tiene como objetivo interactuar con los interesados en el desarrollo del proyecto para lograr que participen de una manera eficaz, manteniendo excelentes relaciones entre ellos y el equipo que ejecuta el proyecto, con la finalidad de satisfacer sus requerimientos.

Por otra parte, en la tabla 20 se describe la forma en cómo se va a controlar el compromiso de los interesados en el proyecto. Así mismo, incluye las métricas que permitan medir si las estrategias que se están considerando por cada interesado están siendo eficaces.

Tabla 20. Indicador de desempeño KPI

Indicador de desempeño (KPI)	Descripción
% de asistencia en reuniones	Controlar el indicador de asistencias a reuniones convocadas.
% de cumplimiento en tareas	Controlar las tareas completas.
Entregables finalizados/entregables asignados	Controlar el porcentaje de cumplimiento en entregables.
% cumplimiento de requisitos de interesados	Controlar el cumplimiento de los interesados.

Elaborado por: Autores

La siguiente tabla detalla los Niveles de Participación de los Interesados necesarios para el desarrollo del proyecto, los actuales y los esperados para obtener un resultado exitoso.

Tabla 21. Niveles de Participación de los Interesados

NIVELES DE PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS ACTUAL Y DESEABLE					
INTERESADO	DESCONOCEDOR	RETICENTE	NEUTRAL	PARTIDARIO	LÍDER
Pablo Salazar			A	D	
Daniel Montalvo					AD
Eduardo Salmon					AD
Fabricio Gaibor					AD
Jorge Moyano			A	D	
Fernando Zevallos			A	D	
Colaboradores			A	D	
Socios	A			D	
Establecimientos	A			D	
Comunidad	A			D	
Patricio Rivera	A			D	
Leonardo Berrezueta	A			D	

Actual	A
Deseable	D

Elaborado por: Autor

A continuación, se analizan las expectativas y el alcance o impacto para los Interesados.

Tabla 22. Alcance del Impacto del Cambio para los Interesados

ALCANCE DEL IMPACTO DEL CAMBIO PARA LOS INTERESADOS		
INTERESADO	EXPECTATIVA	ALCANCE/IMPACTO
Pablo Salazar	Garantizar el retorno de la Inversión y que sea sostenible en el tiempo.	Disminuir el índice de rotación de la institución financiera
Daniel Montalvo	Contar con instalaciones físicas adecuadas y personal altamente capacitado para brindar el mejor servicio.	Mantener una alta satisfacción por parte de los colaboradores.
Eduardo Salmon	Cumplir con el cronograma de los entregables.	Generar satisfacción a través de un plan de recompensas con salario emocional hacia los colaboradores
Fabrizio Gaibor	Cumplir con el cronograma de los entregables.	Generar satisfacción a través de un plan de recompensas con salario emocional hacia los colaboradores
Jorge Moyano	Desarrollar el proyecto acorde al presupuesto	Generar satisfacción a través de un plan de recompensas con salario emocional hacia los colaboradores
Fernando Zevallos	Gestionar el normal desenvolvimiento de las actividades de los colaboradores; pero sobre todo, que sea muy bien percibido por cada uno de ellos.	Prever que las nuevas actividades académicas y tareas motivacionales del plan de fidelización, no interfieran con las tareas laborales.
Colaboradores	Recibir el beneficio de cursos programados de acuerdo sus necesidades académicas según su función laboral. Además, la identificación de su motivación antropológica para poder desarrollarla durante el tiempo de permanencia en la institución.	Generar satisfacción a través de un plan de recompensas con salario emocional hacia los colaboradores
Socios	Contar con un servicio de calidad y mejora continua.	Mejorar el servicio y atención al cliente.
Establecimientos	Contar con un servicio de calidad y mejora continua.	Mejorar el servicio y atención al cliente.
Comunidad	Contar con un servicio de calidad y mejora continua.	Mejorar el servicio y atención al cliente.
Patricio Rivera	Cumplir las regulaciones y decretos actualizados de acuerdo a las publicaciones de la Superintendencia de bancos	Cumplir con las disposiciones.
Leonardo Berrezueta	Cumplir con el código de trabajo ecuatoriano.	Cumplir con las disposiciones.

Elaborado por: Autores

Es necesario analizar también las interrelaciones y superposiciones entre los interesados, por lo que se detallan a continuación:

Tabla 23. Interrelaciones y posible superposición entre Interesados

INTERRELACIONES Y POSIBLE SUPERPOSICIÓN ENTRE INTERESADOS QUE SE HAYAN IDENTIFICADO			
No	INTERESADO	ROL	INTERRELACIONES/SUPERPOSICIONES
1	Pablo Salazar	Patrocinador	Ninguno
2	Daniel Montalvo	Patrocinador	Posibles conflictos de intereses 5, 6 y 7
3	Eduardo Salmon	PM	Ninguno
4	Fabrizio Gaibor	PM	Ninguno
5	Jorge Moyano	Firmará el desembolso de los recursos	Posibles conflictos de intereses 2
6	Fernando Zevallos	Nexo de comunicación	Posibles conflictos de intereses 2
7	Colaboradores	Beneficiarios inmediatos	Posibles conflictos de intereses 2
8	Socios	Beneficiarios a largo plazo	Ninguno
9	Establecimientos	Beneficiarios a largo plazo	Ninguno
10	Comunidad	Beneficiarios a largo plazo	Ninguno
11	Patricio Rivera	Presidente de la superintendencia de bancos	Autorizaciones legales
12	Leonardo Berrezueta	Ministro de trabajo	Autorizaciones legales

Elaborado por: Autores

Además, se analiza en la siguiente tabla los Requisitos de Comunicación de los Interesados en base a: su influencia, necesidades, intereses, estrategia de comunicación, tipo, motivo de distribución y frecuencia de distribución.

Tabla 24. Requisitos de Comunicación de los Interesados

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						
INTERESADO	PODER/ INFLUENCIA	INTERÉS	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	TIPO DE COMUNICACIÓN	MOTIVO DE DISTRIBUCIÓN	PLAZO Y FRECUENCIA DE DISTRIBUCIÓN
Pablo Salazar	Alto	Alto	Mantener la situación ideal	Correos electrónicos/Reportes escritos	Patrocinador con alto poder, influencia e interés	quincenales
Daniel Montalvo	Alto	Alto	Mantener la situación ideal	Correos electrónicos/Reportes escritos	Patrocinador con alto poder, influencia e interés	quincenales
Eduardo Salmon	Alto	Alto	Mantener la situación ideal	Correos electrónicos/Reportes escritos	Gerente de Proyecto con alto poder, influencia e interés	quincenales
Fabricio Gaibor	Alto	Alto	Mantener la situación ideal	Correos electrónicos/Reportes escritos	Gerente de Proyecto con alto poder, influencia e interés	quincenales

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						
INTERESADO	PODER/ INFLUENCIA	INTERÉS	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	TIPO DE COMUNICACIÓN	MOTIVO DE DISTRIBUCIÓN	PLAZO Y FRECUENCIA DE DISTRIBUCIÓN
Jorge Moyano	Alto	Medio	Ganar construyendo sobre una coalición	Correos electrónicos	Gerente Financiero con alto poder y medio interés	mensuales
Fernando Zevallos	Alto	Medio	Ganar construyendo sobre una coalición	Reuniones informativas/Boletines	Presidente de la asociación de trabajadores	mensuales
Colaboradores	Medio	Alto	Construir una coalición	Correo electrónico	Aliados	mensuales
Socios	Bajo	Medio	Sacarlo del juego, crear distracción o fragmentar opinión	Contactar solo cuando sea necesario	Aliados	Cuando sea necesario
Establecimientos	Bajo	Medio	Sacarlo del juego, crear distracción o fragmentar opinión	Contactar solo cuando sea necesario	Aliados	Cuando sea necesario
Comunidad	Bajo	Medio	Sacarlo del juego, crear distracción o fragmentar opinión	Contactar solo cuando sea necesario	Aliados	Cuando sea necesario
Patricio Rivera	Bajo	Bajo	Dejarlo solo	Reuniones Informativas	Regulaciones	Cuando sea necesario
Leonardo Berrezueta	Bajo	Bajo	Dejarlo solo	Reuniones Informativas	Regulaciones	Cuando sea necesario

Elaborado por: Autores

4.2.Subcapítulo D2. Gestión de Alcance

La Gestión del Alcance del Proyecto contiene los procesos requeridos para que el proyecto se desarrolle de una manera exitosa.

4.2.1. Plan de Gestión de Alcance.

Para definir el alcance del proyecto de “Fidelización del Talento Humano en una Institución Financiera del Ecuador”, se realizarán las siguientes actividades:

Se convocará a una reunión inicial con los interesados, con la finalidad de conformar el Directorio del Proyecto. Este directorio estará constituido por el Patrocinador o un delegado y el Director del Proyecto. Se tomará como base el Acta de Constitución del Proyecto.

Luego de constituirse el Directorio del Proyecto, en el lapso de una semana, el Director del Proyecto debe convocar a un mínimo de dos reuniones con el Patrocinador y el Equipo del Proyecto, para revisar el alcance preliminar del proyecto; en las cuales se utilizarán la Lluvia de Ideas.

La recopilación de requisitos de los interesados será realizada por el equipo del proyecto por medio de entrevistas a los interesados, esta información servirá para la definición del alcance del proyecto y dar paso a la elaboración de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), la cual será definida por entregables.

Como resultado de estas reuniones se creará los siguientes documentos:

- Actualización del Registro de interesados.
- Enunciado del Alcance.
- Matriz de documentación de los requisitos de los interesados.
- Matriz de Trazabilidad de requisitos.

Toda la información debe ser revisada y aprobada por el directorio. Los documentos serán almacenados de manera ordenada en una estructura de carpetas en la herramienta tecnológica Google Drive.

4.2.2. Proceso para la elaboración de la EDT.

El proceso para la elaboración de la EDT comprende los siguientes pasos:

El Director del Proyecto y su equipo serán los responsables de la elaboración de la EDT utilizando la técnica de descomposición y que estará estructurada de la siguiente manera:

- Nivel 1 – Nombre del proyecto.
- Nivel 2 – Entregables.
- Nivel 3 – Paquetes de trabajo.

Como etapa inicial de la elaboración de la EDT se utilizará la técnica de Lluvia de Ideas, para elaborar los diagramas se hará uso de MS Visio por las facilidades que ofrece para estas actividades.

En la EDT se debe identificar los principales entregables para proceder con la descomposición de paquetes de trabajo.

Cada entregable y paquete de trabajo debe ser identificado con un código.

La EDT debe ser revisada y aprobada por el Director del Proyecto.

4.2.3. Proceso para elaboración del diccionario de la EDT.

El diccionario de la EDT será elaborada por el Director de Proyecto y su equipo, este diccionario debe contener la siguiente información:

- Código del entregable o paquete de trabajo.
- Breve descripción del paquete de trabajo.

- Recursos Humanos, Costo o Material necesario para su elaboración.

4.2.4. Proceso de validación el alcance.

Previo a la validación se debe contar con las listas de control y con el 100% del cumplimiento.

El Director de Proyecto realizará la validación de los entregables mediante una inspección en conjunto con el Patrocinador y el responsable del entregable. Esta validación deberá ser ejecutada en base en la documentación de requisitos.

En caso de que el entregable sea aprobado por el Patrocinador, se debe formalizar la entrega haciendo uso de un acta de aceptación. Caso contrario, se enviará la lista de observaciones al responsable del entregable, quien tendrá un plazo de 48 horas para realizar los ajustes necesarios.

4.2.5. Proceso de control del alcance.

Se ejecutarán un máximo de dos reuniones en el lapso de una semana, en las cuales se analizarán la matriz de trazabilidad de requisitos, con la finalidad de generar listas de control de los criterios de aceptación de cada entregable.

El responsable de cada entregable se encargará de emitir las listas de control al Directorio del Proyecto.

Se conformará el Comité de Control de Cambios, que estará integrado por el Patrocinador y el Director del Proyecto, quienes deben revisar y aprobar o negar las solicitudes de cambio que se generen en el desarrollo del proyecto.

Los interesados del proyecto pueden solicitar cambios, haciendo uso del formato de Solicitud de cambios. Este documento será revisado por el Comité de control de Cambios, quienes luego de analizarlas darán su aprobación o negativa a la solicitud.

Tabla 25. Matriz de Documentación de Requisitos.

Nombre	Rol en el Proyecto	Descripción de Requisitos	Entregables	Objetivos	Criterios de aceptación	Responsable	Prioridad
Pablo Salazar	Patrocinador	Contar con una estrategia de fidelización de Talento Humano con la finalidad de reducir la rotación de personal	Plan de Administración de fondos Plan de Recompensas con Salario Emocional	Reducir del índice de rotación de colaboradores de la institución financiera, justificado con la disminución de liquidaciones por desahucio.	Identificación de las motivaciones antropológicas al 100% de colaboradores por parte de las gerencias y jefaturas. Además, el levantamiento de información referente a las necesidades académicas por área para la elaboración del cronograma de capacitaciones para el 2017 en un tiempo de 168 días a un costo de \$63.809,22.	PM, Gerente Técnico	Alta
Daniel Montalvo	Patrocinador	Contar con una estrategia de fidelización de Talento Humano con la finalidad de reducir la rotación de personal	Plan de Administración de fondos Plan de Recompensas con Salario Emocional	Reducir el índice de rotación de colaboradores de la institución financiera, justificado con la disminución de liquidaciones por desahucio.	Identificación de las motivaciones antropológicas al 100% de colaboradores por parte de las gerencias y jefaturas. Además, el levantamiento de información referente a las necesidades académicas por área para la elaboración del cronograma de capacitaciones para el 2017 en un tiempo de 168 días a un costo de \$63.809,22.	PM, Gerente Técnico	Alta

Nombre	Rol en el Proyecto	Descripción de Requisitos	Entregables	Objetivos	Criterios de aceptación	Responsable	Prioridad
Eduardo Salmon	PM	Gestionar, Dirigir y Controlar el Proyecto de elaboración del Plan de Fidelización de talento Humano dentro en el plazo y en las condiciones establecidas	Todos los entregables	Cumplir con la gestión de dirección de proyectos. Así mismo, con el cumplimiento de cada uno de los entregables en el tiempo y presupuesto establecidos.	Identificación de las motivaciones antropológicas al 100% de colaboradores por parte de las gerencias y jefaturas. Además, el levantamiento de información referente a las necesidades académicas por área para la elaboración del cronograma de capacitaciones para el 2017 en un tiempo de 168 días a un costo de \$63.809,22.	PM, Gerente Técnico	Alta
Fabricio Gaibor	Gerente técnico	Gestionar, Dirigir y Controlar el Proyecto de elaboración del Plan de Fidelización de talento Humano dentro en el plazo y en las condiciones establecidas	Todos los entregables	Cumplir con el soporte de gestión de dirección de proyectos hacia el PM. Así mismo, con el cumplimiento de cada uno de los entregables en el tiempo y presupuesto establecidos	Identificación de las motivaciones antropológicas al 100% de colaboradores por parte de las gerencias y jefaturas. Además, el levantamiento de información referente a las necesidades académicas por área para la elaboración del cronograma de capacitaciones para el 2017 en un tiempo de 168 días a un costo de \$63.809,22.	Equipo de Proyecto	Alta

Nombre	Rol en el Proyecto	Descripción de Requisitos	Entregables	Objetivos	Criterios de aceptación	Responsable	Prioridad
Jorge Moyano	Firmará el desembolso de los recursos	Cumplimiento del presupuesto según lo establecido	Contratación de Proveedores	Cumplir con cada uno de los desembolsos planificados por el PM en las fechas acordadas inicialmente.	Identificación de las motivaciones antropológicas al 100% de colaboradores por parte de las gerencias y jefaturas. Además, el levantamiento de información referente a las necesidades académicas por área para la elaboración del cronograma de capacitaciones para el 2017 en un tiempo de 168 días a un costo de \$63.809,22.	Equipos de Proyecto	Alta
Fernando Zevallos	Nexo de comunicación	Gestionar el normal desenvolvimiento de las actividades de los colaboradores, pero sobre todo, que sea muy bien percibido por cada uno de ellos.	Plan de Administración de fondos Plan de Recompensas con Salario Emocional	Velar por los intereses de los trabajadores de la IFE. Así mismo, de fiscalizar los acuerdos iniciales.	Identificación de las motivaciones antropológicas al 100% de colaboradores por parte de las gerencias y jefaturas. Además, el levantamiento de información referente a las necesidades académicas por área para la elaboración del cronograma de capacitaciones para el 2017 en un tiempo de 168 días a un costo de \$63.809,22.	PM, Gerente Técnico	Media

Nombre	Rol en el Proyecto	Descripción de Requisitos	Entregables	Objetivos	Criterios de aceptación	Responsable	Prioridad
Colaboradores	Beneficiarios inmediatos	<p>Recibir el beneficio de cursos programados de acuerdo sus necesidades académicas según su función laboral. Además, la identificación de su motivación antropológica para poder desarrollarla durante el tiempo de permanencia en la institución.</p>	<p>Plan de Administración de fondos Plan de Recompensas con Salario Emocional</p>	<p>Velar por los intereses de grupales de la IFE. Así mismo, de fiscalizar los acuerdos iniciales.</p>	<p>Identificación de las motivaciones antropológicas al 100% de colaboradores por parte de las gerencias y jefaturas. Además, el levantamiento de información referente a las necesidades académicas por área para la elaboración del cronograma de capacitaciones para el 2017 en un tiempo de 168 días a un costo de \$63.809,22.</p>	PM, Gerente Técnico	Media

Elaborado por: Autores

4.2.6. Línea Base del Alcance.

4.2.6.1 Enunciado del Alcance.

4.2.6.1.1. Objetivos del negocio.

Posicionar a la institución financiera como excepcional, para ofrecer la garantía de lealtad y liderazgo.

Capturar mercado con ofertas de valor excepcionales.

Diversificar el canal de distribución.

Optimizar la eficiencia y eficacia.

Fortalecer capacidades.

4.2.6.1.2. Meta del proyecto.

Establecer una estrategia para la fidelización del talento humano en una Institución Financiera del Ecuador.

4.2.6.1.3. Objetivos del proyecto.

- Identificación de motivaciones antropológicas del 100% de colaboradores por parte de las gerencias y jefaturas.
- Levantamiento de información referente a las necesidades académicas por área.
- Elaboración del cronograma de capacitaciones para el 2017.
- El tiempo determinado es de 168 días.
- El costo determinado es de USD 63.809,22.

4.2.6.1.4. Interesados.

Tabla 26. Información sobre los Interesados en la Organización

NOMBRE	POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO
Pablo Salazar	Presidente del directorio y representante legal de la institución financiera.	Patrocinador
Daniel Montalvo	Gerente	Patrocinador
Eduardo Salmon	No aplica	PM
Fabricio Gaibor	No aplica	PM
Jorge Moyano	Financiero	Firmará el desembolso de los recursos
Fernando Zevallos	Presidente de la asociación de trabajadores	Nexo de comunicación
Colaboradores	No aplica	Beneficiarios inmediatos
Socios (tarjetahabientes)	Ninguna	Beneficiarios a largo plazo
Establecimientos	Ninguna	Beneficiarios a largo plazo
Comunidad	Ninguna	Beneficiarios a largo plazo
Patricio Rivera	Ninguna	Presidente de la superintendencia de bancos
Leonardo Berrezueta	Ninguna	Ministro de trabajo

Elaborado por: Autores

4.2.6.1.5. Riesgos.**Tabla 27. Riesgos para la Implementación del proyecto**

Gestión/ planificación	Recursos Humanos
Retrasos en la planificación y ejecución de entrevistas y cursos.	Contratación de personal no idóneo para los puestos de trabajo.
	Demora en el proceso de contratación del personal
Calidad	Cliente
La implementación no cumpla con los estándares requeridos	Aumento de la demanda, debido a la excelente calidad de servicio que se brinda.
Tecnológico	Competencia
Incremento de los precios de los equipos de trabajo ocasionando un impacto en el presupuesto.	Los bancos ya han implementado sistemas de recompensas con salarios emocionales.

Elaborado por: Autores

4.2.6.1.6. Supuestos.

El dinero del presupuesto estará disponible a tiempo para cada fase del proyecto.

El equipo responsable del desarrollo del proyecto contará con los especialistas para el desarrollo de cada una de las fases.

Las gerencias ejecutarán el plan de incentivo con salario emocional posterior a la capacitación recibida.

La aceptación y adaptación al cambio por parte de los colaboradores serán requeridas para el desarrollo del proyecto en cada una de sus fases.

4.2.6.1.7. Restricciones.

El presupuesto del proyecto no superará los USD \$63.809,22

El tiempo máximo para la planificación del proyecto es de 168 días.

El presupuesto de capacitación es de USD 500.000 para el 2017.

4.2.6.2 Alcance del Proyecto.

El alcance del proyecto comprende la etapa de gestión del proyecto, identificación de motivaciones antropológicas del 100% de colaboradores por parte de las gerencias y jefaturas, levantamiento de información referente a las necesidades académicas por área, elaboración del cronograma de capacitaciones para el 2017 con un presupuesto máximo de \$500.000.

Dado lo anterior, el objetivo es brindar capacitación constante al 100% de colaboradores de la Institución financiera en el año 2017. El alcance del proyecto, no incluye el aumento de recursos ni la utilización de los mismos para potenciar las capacitaciones.

A continuación, se detallan los siguientes entregables:

Tabla 28. Dirección del Proyecto

DIRECCIÓN DEL PROYECTO	
Entregables	Criterio de aceptación
Gestión de Interesados	Documento con el registro de los interesados del proyecto.
	Análisis de clasificación de interesados
	Plan de gestión de interesados.
Gestión del alcance	Documento con el plan del alcance del proyecto
	Documentación de requisitos
	Línea base.
Gestión del tiempo	Documento con plan de gestión del cronograma del proyecto
	Cronograma
	Línea base del cronograma.
Gestión de recursos humanos	Documento con el plan de gestión de recursos humanos
	Estructura organizacional del proyecto
	Asignaciones de personal del proyecto
	Matriz RAZI.
Gestión de la calidad	Plan de Gestión de Calidad
	Plan de Mejoras del Proceso
	Métricas de Calidad
	Listas de Verificación de Calidad
Gestión de adquisiciones	Plan de Gestión de Adquisiciones

	Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones
	Documentos de las adquisiciones
	Criterios de Selección de Proveedores
Gestión de riesgos	Plan de Gestión de Riesgos
	Registro de Riesgos
Gestión de comunicaciones	Plan de Gestión de Comunicaciones
	Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones
Gestión de costos	Plan de Gestión de Costos
	Línea base de Costos
	Requisitos de financiamiento del proyecto

Elaborado por: Autores

Tabla 29. Plan de Administración de Capacitación.

Plan de administración de fondos	
Entregables	Criterio de aceptación
Reporte de necesidades académicas por área	Entrevistas a gerentes por área preguntando los temas académicos relacionados a sus funciones en la organización.
	Entrevistas a jefes y supervisores por área preguntando los temas académicos relacionados a sus funciones en la organización.
	Entrevistas a 10 ejecutivos (aleatoriamente) por área preguntando los temas académicos relacionados a sus funciones en la organización.
Informe de cursos	Temas académicos relacionados a las funciones de los colaboradores.
Plan de capacitación	Temas académicos relacionados a las funciones de los colaboradores.
	Deben ser considerados el 100% de los colaboradores.
	No superar el presupuesto anual de capacitaciones que es \$500.000

Elaborado por: Autores

Tabla 30. Plan de Recompensas con Salario Emocional

Plan de recompensas con salario emocional.	
Entregables	Criterio de aceptación
Informe de perfiles de motivación antropológica	Agrupar a las personas de acuerdo a sus motivaciones trascendentales. Agrupar a las personas de acuerdo a sus motivaciones intrínsecas. Agrupar a las personas de acuerdo a sus motivaciones extrínsecas.
Plan de salario emocional	Plan de motivaciones trascendentales Plan de motivaciones intrínsecas Plan de motivaciones extrínsecas
Plan de capacitación	Corresponde al contenido e información relacionada a los tres planes de motivación: trascendental, extrínseca e intrínseca.
Auditorias y seguimiento	Informe de auditorias Informe de seguimiento

Elaborado por: Autores

4.2.6.3 Exclusiones.

Contratación de personal.

Material académico para las capacitaciones.

Material para la inducción de motivaciones antropológicas a los gerentes.

Costos de salones para capacitaciones.

4.2.6.4 Supuestos.

Las partidas presupuestarias estarán disponibles a tiempo.

El equipo de especialistas estará preparado para el inicio del proyecto.

Los proveedores (capacitadores) cumplirán sus funciones de acuerdo al cronograma.

Aceptación de colaboradores a las nuevas actividades.

Las motivaciones antropológicas serán las mismas durante todo el año una vez identificadas.

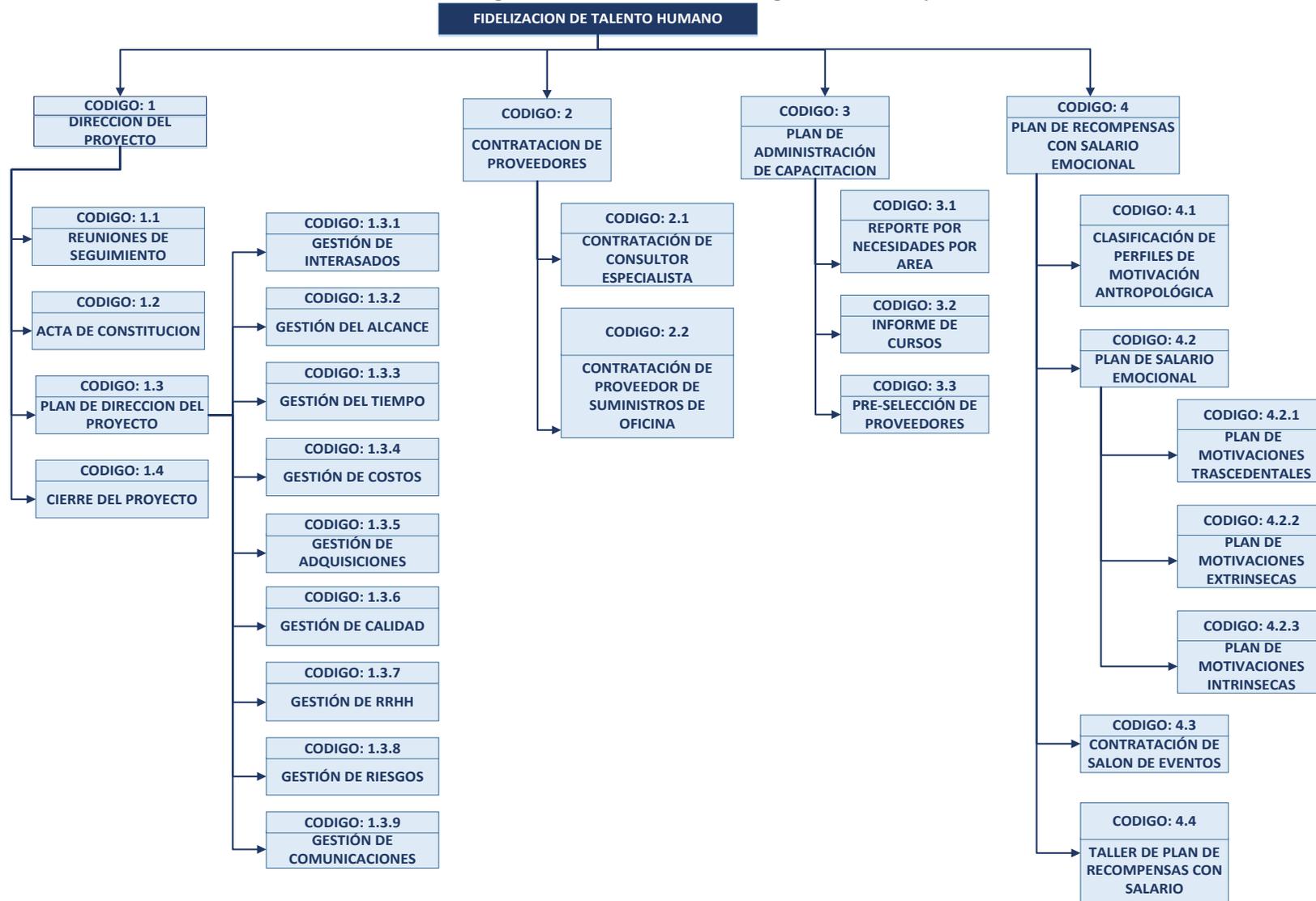
4.2.6.5 Restricciones.

El proyecto no debe exceder el presupuesto establecido USD \$63.809,22.

4.2.6.6 Estructura de desglose de trabajo (EDT).

A continuación, se detalla gráficamente la estructura del proyecto, el desglose del trabajo a realizarse para lograr la fidelización del talento humano de la empresa; lo cual se divide en la Dirección del Proyecto, contratación de proveedores, Plan de Administración de Capacitación y el Plan de Recompensas con Salario Emocional.

Figura 4. Estructura de desglose de trabajo



Elaborado por: Autores

4.2.6.7 Diccionario de la EDT.

Ver **Apéndice A. Diccionario de la EDT**

4.3.Subcapítulo D3. Gestión del Tiempo

La Gestión del Tiempo contiene los procesos necesarios para que el proyecto pueda terminarse en el plazo determinado.

4.3.1. Plan de Gestión del Cronograma.

Para la gestión del tiempo de las actividades se utilizará la metodología de Gantt con sus respectivos diagramas. Las actividades serán analizadas y definidas con el uso de juicio de expertos. Se considerará fundamental la aplicación de las reglas del PMBOK.

4.3.1.1.Herramienta de Programación.

Se utilizará como herramientas Microsoft Project 2013 y los reportes en MS-WORD, MS-EXCEL en formato PDF. Los reportes serán enviados por mensajería electrónica a todos los involucrados; los documentos en físico y digital se conservarán como evidencia para elaborar el documento de cierre del proyecto.

4.3.1.2.Umbrales de Control y Reglas de Medición del Desempeño.

El Project Manager tomará acción correctiva cuando la variación en el monitoreo del desempeño sobrepase en 3 puntos porcentuales a lo planificado.

Las acciones preventivas serán tomadas inmediatamente que haya sido identificado el riesgo. Estos cambios serán registrados en el documento de control de cambios.

El avance en el cronograma se medirá a través de informes semanales de progreso en los trabajos completados.

El valor ganado será registrado usando la comparación de líneas base como referencia.

Tabla 31. Umbrales de Control y Reglas de Medición del Desempeño

Variable	Nivel de Exactitud	Unidad de Medida	Umbral de Variación
Tiempo	Un decimal	Días	+/- 0,5 Días
Costo (Dinero)	Dos decimales	Dólares Americanos	5% del costo programado
Material	Dos decimales	Unidades del sistema métrico decimal	+/- 0,5

Elaborado por: Autores

4.3.1.3. Enlaces con los Procedimientos de la Organización.

El plan de gestión del cronograma será administrado a través de los entregables de la Estructura de Desglose del Trabajo. Se mantendrá esta organización del trabajo para asignar las actividades. Se considerarán las políticas y procedimientos de la Institución financiera en cuanto sea pertinente para el desarrollo de los entregables.

4.3.2. Cronograma del Proyecto.

Ver Apéndice G Cronograma del Proyecto.

4.3.3. Línea Base del Cronograma.

Ver Apéndice H Línea Base del Cronograma

4.3.4. Formatos del Reporte del Cronograma.

Para la elaboración de los reportes, serán presentados en MS-WORD o en MS-EXCEL, para su presentación final será en PDF. Se reportarán los siguientes formatos:

- Informes generados a través de la herramienta MS-PROJECT
- Listado de tareas críticas
- Listado de tareas retrasadas
- Porcentaje de avance de tareas

- Informe de hitos.
- Visión general de los recursos.
- Información general del proyecto.

Informes propios

- **Apéndice B.** Listado maestro de recursos
- **Apéndice C.** Listado maestro de actividades
- **Apéndice D.** Solicitud de Cambios
- **Apéndice E.** Control de Cambios

4.3.5. Descripción de los Procesos.

4.3.5.1. Proceso de Definición de actividades.

Identificación de las actividades:

A partir de la EDT, se deben identificar las actividades que permitirán la elaboración de cada paquete de trabajo y entregable definido en la misma.

Cada actividad tendrá un código que estará relacionado a los paquetes de trabajo de la EDT.

Al momento de detallar las actividades, será necesario la identificación de los hitos.

El resultado de todos los pasos anteriores, deberá estar incluido en el formato del listado maestro de actividades.

4.3.5.2. Proceso de Concatenación de actividades.

Se debe definir la relación entre las actividades estableciendo una secuencia lógica de trabajo.

Definir la dependencia de actividades.

Las actividades anteriores deben ser actualizadas en el listado maestro de actividades.

4.3.5.3. Proceso de Estimación de Recursos de las actividades.

Estimación de Recursos y Duraciones:

En base a los entregables y actividades identificadas para el proyecto, se procede a realizar las estimaciones de la duración y el tipo de recursos (personal, materiales o consumibles, y máquinas o no consumibles).

Para los diferentes recursos se definirán los siguientes parámetros: Identificación de la actividad a la que pertenece, tipo de recurso, nombre del recurso, disponibilidad, Cantidad Considerado para cada uno de ellos.

Para este proceso se usará el formato de Listado Maestro de Recursos

4.3.5.4. Proceso de Estimación de la Duración de las actividades.

Para el proceso de estimación de la duración de las actividades se realizarán estimaciones por medio de juicios de expertos, evaluación de tres puntos o estimación análoga.

Para este proceso se usará el formato de Estimación de Duración de las Actividades, el cual se encuentra en el Anexo F.

4.3.5.5. Proceso del Desarrollo del Cronograma.

En base a los siguientes documentos:

Identificación y Secuenciación de Actividades.

Estimación de Recursos y Duraciones.

Se obtiene toda la información necesaria para elaborar el cronograma del proyecto.

Usando la herramienta MS Project 2013, se realizarán los siguientes pasos:

Exportar el listado de Entregables y Actividades a la herramienta.

Ingresar actividades repetitivas y los hitos

Definir el calendario del proyecto

Concatenar (secuenciar) las actividades

Asignar los recursos de las actividades.

Establecer restricciones de las actividades.

El cronograma será presentado al patrocinador en una reunión para obtener su aprobación y proseguir con el proyecto.

Para este proceso se usará el Plan de Gestión del Cronograma.

4.3.5.6. Proceso de Control del Cronograma.

Dentro de la Gestión del Proyecto, se han identificado entregables como el Informe del Desempeño del Trabajo, Informes de Reuniones de Coordinación. Mediante estos informes y reuniones se controlará el cronograma del proyecto.

Cuando se presente una Solicitud de Cambio, esta se presentará al Project Manager en el formato establecido. Este a su vez someterá a evaluación dicho cambio para ser aprobado o rechazado. Dicho cambio será registrado en el documento de control de cambios correspondiente.

4.4.Subcapítulo D4. Gestión de Costos

En la Gestión de Costos se detallan los procesos que tienen relación con la planificación, presupuesto, financiamiento, gestión y control de los costos para el desarrollo del proyecto.

4.4.1. Plan de Gestión de Costos.

4.4.1.1.Tipos de Estimación del Proyecto.

Se usarán los tipos de estimaciones que se consideren pertinentes de acuerdo a cada paquete de actividades. Todos los valores considerados con cualquier método de estimación luego serán sometidos a la estimación por tres valores: $CE = (CO+4CM+CP)/6$.

Tabla 32. Tipos de Estimación del Proyecto

Tipo de Estimación	Modo de Formulación	Nivel de Precisión
- Estimación Análoga - Estimación Ascendente - Juicio de Expertos	$CE=(CO+4CM+CP)/6$	+/- 10%

Elaborado por: Autores

4.4.1.2.Unidades de Medida.

Cada Recurso, dependiendo de su tipo es medido en base a cada Unidad de Medida específica.

Tabla 33. Unidades de Medida

Tipo de Recurso	Unidades de Medida
Recurso Personal: Trabajo	Costo/Día
Recurso Material o Consumible: Material	Unidades
Recurso Maquina o No Consumible: Costo	Unidades

Elaborado por: Autores

4.4.1.3. Umbrales de Control.

El Alcance del Umbral de Control se aplica a cada uno de los entregables.

Tabla 34. Umbrales de Control

Alcance: Proyecto/Fase/Entregable	Variación Permitida	Acción a tomar si variación excede lo permitido
Aplicado a cada Entregable	+/- 5% del Costo Planificado	Investigar variación para tomar acción correctiva.

Elaborado por: Autores

4.4.1.4. Métodos de Medición de Valor Ganado.

La Medición se aplicará a cada Entregable del proyecto y se aplicará un Método de Medición.

Tabla 35. Método de Medición de Valor Ganado

Alcance: Proyecto/Fase/Entregable	Método de Medición	Modo de Medición
La Medición se aplica a todos los Entregables	Actual Value Earned Value Planned Value Curva S	El responsable de cada entregable presentará al PM un informe semanal sobre el desempeño del trabajo, en base a las métricas consignadas, el cual será enviado al correo electrónico y por escrito.
Dirección del Proyecto		
Plan de Administración de Capacitación		
Plan de Recompensas con Salario Emocional		

Elaborado por: Autores

4.4.1.5.Fórmulas del Pronóstico del Valor Ganado.

A cada Tipo de Pronostico se le aplica una Formula y se aplicaran métricas determinadas.

Tabla 36. Fórmulas del Pronóstico del Valor Ganado

Tipo de Pronóstico	Fórmula	Modo: quién, cómo, cuándo, dónde
EAC Variaciones Típicas	$AC+(BAC-EV)/(CPI*SPI)$	El responsable de cada entregable presentará al PM un informe semanal sobre el desempeño del trabajo usando las métricas consignadas, el cual será enviado por correo electrónico y por escrito

Elaborado por: Autores

4.4.1.6.Niveles de Estimación y de Control.

Cada Tipo de Estimación de Costos se medirá en base a un determinado nivel de Estimación y de Control de Costos.

Tabla 37. Niveles de Estimación y de Control

Tipo de Estimación de Costos	Nivel de Estimación de Costos	Nivel de Control de Costos
Se usará la Estimación Ascendente en combinación con la Estimación.	Los costos se estimarán a nivel de actividades para obtener la suma de los costos por entregables.	El control de costos se hará a nivel de entregables.

Elaborado por: Autores

4.4.1.7. Procesos de Gestión de Costos.

Tabla 38. Proceso de Gestión de Costos

Proceso de Gestión de Costos	Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué
ESTIMACIÓN DE COSTES	Los Costes del Proyecto se estiman en base al tipo de estimación análoga, ascendente, juicio de expertos y el cálculo por tres valores. Esto se realiza en la Planificación del Proyecto y es este asignado al PM y aprobado por el Sponsor.
PREPARACIÓN DE SU PREPUESTO DE COSTES	El Presupuesto del Proyecto y las Reservas de Gestión de Proyecto son elaborados por el PM y revisado y aprobado por el Sponsor.
CONTROL DE COSTES	<p>El impacto de cualquier posible cambio se evaluará y se informará al Sponsor los efectos que tendría en el proyecto, en especial las consecuencias en los objetivos finales del proyecto. (Alcance, Tiempo y Costo).</p> <p>El análisis del impacto se presentará al Sponsor y se evaluarán los diferentes escenarios posibles, los cuales corresponderán a las alternativas de intercambio de triple restricción.</p> <p>Las variaciones finales que estén dentro del +/- 5% serán consideradas como normales; pero las que estén fuera del margen serán consideradas como causa asignable y deberá ser auditada. Por lo que se presentara un informe de auditoría, y de ser el caso se generara una lección aprendida.</p>

Elaborado por: Autores

4.4.1.8.Formato de Gestión de Costos.

A continuación, se detallan los componentes del Formato de Gestión de Costos.

Tabla 39. Formato de Gestión de Costos

Formato de Gestión de Costos	Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué
PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS	Documento que informa la Planificación para la Gestión del Costo del Proyecto.
LÍNEA BASE DEL COSTO	Incluye los costos de todas las fases más la Reserva de Contingencia
PRESUPUESTO TOTAL	Incluye los costos de todas las fases más la Reserva de Contingencia y más la Reserva de Gestión.
COSTEO DEL PROYECTO	Este informe detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que participe.
PRESUPUESTO POR FASE Y ENTREGABLE	Este formato informa los costos del proyecto, divididos por entregables.
PRESUPUESTO POR FASE Y POR TIPO DE RECURSO	Informe sobre los costos del proyecto dividido por fases, y cada fase en los 3 tipos de recursos (personal, materiales, costos).
PRESUPUESTO EN EL TIEMPO (CURVA S)	Este formato muestra la gráfica del valor ganado del proyecto en un periodo de tiempo.

Elaborado por: Autores

4.4.1.9.Sistema de Control de Tiempos.

Cada responsable del Equipo del Proyecto emite un reporte semanal informando los entregables realizados y el porcentaje de avance. El Project manager se encarga de compactar la información del equipo de proyecto en el cronograma, actualizando las actividades, según los reportes del equipo y procede a volver a planificar el proyecto en el escenario del programa de MS Project. De esta manera se actualiza el estado del trabajo y se emite el informe semanal del desarrollo del proyecto.

La duración del proyecto no puede tener variaciones al tiempo planeado, si como resultado de la re - planificación del proyecto, estos márgenes son superados, se

necesitará emitir una solicitud de cambio en cuanto al alcance, la cual deberá ser revisada y aprobada por el Project Manager y el Sponsor.

4.4.1.10. Sistema de Control de Costos.

Cada responsable del equipo de proyecto emite un reporte semanal informando los entregables realizados y el porcentaje de avance. El Project Manager se encarga de compactar la información del equipo de proyecto en el calendario de trabajo, actualizando las actividades a realizar según los reportes del equipo, y procede a re planificar el proyecto en el escenario del programa MS Project. De esta manera se actualiza el estado del proyecto.

El coste del proyecto puede tener una variación de +/-5% del total planificado. Si el resultado de la re planificación del proyecto supera este margen se deberá emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el Project Manager y el Sponsor.

4.4.1.11. Sistema de Control de Cambios de Costos.

El Sponsor y el Project Manager son los responsables de evaluar, aprobar o rechazar las propuestas de cambios. Se aprobarán automáticamente aquellos cambios de emergencia que potencialmente puedan impedir la normal ejecución del proyecto, y que por su naturaleza perentoria no puedan esperar a la reunión del Comité Ejecutivo, y que en total no excedan del 5% del presupuesto aprobado. Estos cambios deberán ser expuestos en la siguiente reunión del equipo del proyecto.

Todos los cambios de costos deberán ser evaluados integralmente, teniendo en cuenta para ello los objetivos del proyecto y los intercambios de la triple restricción.

Los documentos que serán afectados o utilizados en el control de cambios de costos son:

- Solicitud de Cambios.

- Acta de Reunión de Coordinación del Proyecto.
- Plan del Proyecto (Re Planificación de todos los planes afectados).

En primera instancia, el que tiene la potestad de resolver cualquier disputa relativa al tema es el Project Manager; en caso de que no pueda resolverla, el Sponsor asume la responsabilidad de hacerlo.

Una Solicitud de Cambio sobre el coste del proyecto que no exceda el +/-5% del presupuesto del proyecto puede ser aprobada por el Project Manager, un requerimiento de cambio superior será resuelto por el Sponsor.

4.4.1.12. Línea base de Costos.

La línea base costo está compuesta por el costo neto del proyecto sumado el valor de reservas de contingencias. Las cuales fueron calculadas basado en el VME.

El presupuesto total se compone del valor de la línea base de costo sumado el 5% de reservas de gestión, este porcentaje establecido basado en las políticas del patrocinador.

Ver Apéndice G Línea Base de Costos y Presupuesto del Proyecto

4.4.1.13. Requisitos de Financiamiento

De acuerdo con el presupuesto establecido para el proyecto el cual asciende a \$63.809,22, el financiamiento será realizado en tres etapas, debido a su importancia en la optimización de los recursos ya que el proyecto va a ser financiado con recursos propios del patrocinador.

Para el inicio del proyecto se espera un desembolso de \$12.072,50; el segundo trimestre requiere un desembolso de \$15.187,14 y el tercero de \$22.644,02. Se ha

considerado un monto de reservas de \$11.410,31 por contingencias y \$2.495,25 como reservas de gestión.

Tabla 40. Periodo de Desembolso de Presupuesto

	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TOTAL
COSTO	\$12.072,50	\$15.187,14	\$22.644,02	\$49.903,66
RESERVA DE CONTINGENCIA	\$0,00	\$5.168,32	\$6.241,99	\$11.410,31
RESERVA DE GESTION	\$603,64	\$759,38	\$1.132,23	\$2.495,25
LINEA BASE DE PRESUPUESTO	\$12.676,14	\$21.114,84	\$30.018,24	\$63.809,22

4.5.Subcapítulo D5. Gestión de la Calidad

La Gestión de Calidad del Proyecto contiene las actividades que definen los objetivos, políticas de calidad y responsabilidades de los involucrados para el correcto desarrollo del proyecto.

4.5.1. Plan de Gestión de Calidad.

En el plan de Gestión de Calidad se detallan los enfoques para asegurar la calidad y mejora continua en el desarrollo del proyecto.

4.5.1.1.Política de Calidad del Proyecto.

La intención de dirección que formalmente tiene el equipo de proyecto con relación a la calidad del proyecto es específicamente finalizarlo dentro del plazo y presupuesto establecido, priorizando de esta manera el desempeño del proyecto como principal métrica de calidad.

4.5.1.2.Línea Base de Calidad del Proyecto.

La Línea Base de Calidad del Proyecto describe los factores de calidad relevantes, los objetivos de calidad, la métrica que se implementara, la frecuencia y los momentos en los que se realizaran las mediciones y se entregaran los reportes.

Tabla 41. Línea Base de Calidad del Proyecto

Factor de Calidad Relevante	Entregable	Objetivo de Calidad	Métrica a Utilizar	Frecuencia y Momento de Medición	Frecuencia y Momento de Reporte
Desempeño del Proyecto	Plan de dirección de proyecto	CPI >= 0.90	CPI= Cost Performance Index Acumulado	Frecuencia: semanal Medición: viernes en la tarde	Frecuencia: semanal Reporte: lunes en la tarde
Desempeño del Proyecto	Plan de dirección de proyecto	SPI >= 0.90	SPI= Schedule Performance Index Acumulado	Frecuencia: semanal Medición: viernes en la tarde	Frecuencia: semanal Reporte: lunes en la tarde
Satisfacción de los Participantes a los Talleres	Taller de Plan de Recompensas con Salario Emocional	Nivel de Satisfacción >=80%	Nivel de Satisfacción= Promedio entre 1 a 10 de 10 factores sobre Material, Instructor, y Exposición	Frecuencia: una encuesta por cada sesión Medición: al día siguiente de la encuesta	Frecuencia: una vez por cada sesión Reporte: al día siguiente de la medición
Cumplimiento de estándares en los documentos	Plan de administración de capacitación. Plan de Recompensas con Salario Emocional	Nivel de Cumplimiento >= 97%	Nivel de cumplimiento: No cumple = 0 Cumplimiento parcial entre 80% y 96%. Si cumple >=97%	Frecuencia: Al finalizar los documentos entregables	Frecuencia: Una vez finalizado el entregable

<p>Cumplimiento de observaciones resultantes de revisiones de calidad</p>	<p>Plan de administración de capacitación. Plan de Recompensas con Salario Emocional</p>	<p>Nivel de Cumplimiento $\geq 97\%$</p>	<p>Nivel de cumplimiento: No cumple $< 80\%$ Cumplimiento parcial entre 80% y 96%. Si cumple $\geq 97\%$</p>	<p>Frecuencia: semanal Medición: viernes en la tarde</p>	<p>Frecuencia: semanal Reporte: lunes en la tarde</p>
<p>Cumplimiento de las especificaciones mínimas establecidas</p>	<p>Contratación de proveedores</p>	<p>Nivel de Cumplimiento $\geq 97\%$</p>	<p>Nivel de cumplimiento: No cumple $< 80\%$ Cumplimiento parcial entre 80% y 96%. Si cumple $\geq 97\%$</p>	<p>Frecuencia: Al realizar el proceso de contratación de proveedores</p>	<p>Frecuencia: Al realizar el proceso de contratación de proveedores</p>

Elaborado por: Autores

4.5.1.3. Plan de Mejoras del Proceso.

En el Plan de Mejoras de Procesos se incluyen las actividades que aseguran la calidad en el desarrollo del proyecto.

Cada vez que se deba mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:

1. Definir el proceso
2. Determinar las oportunidades de mejora del proceso
3. Realizar un levantamiento de información
4. Analizar el levantamiento de información
5. Definir acciones correctivas
6. Implementar las acciones correctivas
7. Verificar la efectividad de las acciones correctivas
8. Estandarizar las acciones correctivas exitosas.

4.5.2. Métricas de Calidad.

Mediante las métricas de calidad se describen características del proyecto y cómo será medido.

4.5.2.1. Definición del Factor de Calidad.

El desempeño del Proyecto se mide con las variables del cumplimiento del cronograma y presupuesto. En detalle, el desempeño es un indicador de cuán rentable podría ser o no el proyecto en función a las dos variables antes mencionadas.

Por otra parte, los retrasos ocasionan incremento directo del presupuesto dependiendo de los pactos contractuales iniciales.

El cumplimiento de los estándares en los documentos se mide una vez finalizado el entregable con un 97% de objetivo de calidad. Así mismo, el cumplimiento de las observaciones resultantes de las revisiones, se mide los viernes, con el 97% de nivel

de cumplimiento, estos índices son verificados en las revisiones de avances de los entregables.

Continuando, el nivel de satisfacción de los asistentes al taller se calcula en base a las encuestas de satisfacción realizadas al finalizar cada taller. Es decir, una encuesta por cada sesión con un objetivo de calidad del 80%. Continuando, el nivel de cumplimiento de especificaciones mínimas, se realiza al momento de revisar el proceso de contratación de proveedores, al momento de verificar las características de los productos de los ofertantes con un nivel de cumplimiento del 97%.

4.5.2.2. Propósito de la Métrica.

El propósito de la métrica es monitorear el desempeño del proyecto a través de sus dos variables: cronograma y presupuesto con el fin de reasignar nuevas actividades para acortar los pasos y cumplir lo planificado.

Así mismo, el propósito de las métricas de Cumplimiento de Estándares de los Documentos consiste en el de administrar un paquete de documentos que cumplan con su correcta función de brindar soporte y sobre todo permita de manera ordenada el control de la información recolectada. Por otra parte, el cumplimiento de Observaciones es vital para medir el compromiso de los participantes y de manera más específica tenemos al nivel de Satisfacción de los Participantes del Taller. Finalmente, el porcentaje de cumplimiento de las especificaciones mínimas requeridas tiene el propósito de mantener niveles de exigencia hacia nuestros proveedores al momento de realizar la adquisición de un bien o servicio.

4.5.2.3. Definición Operacional.

El MS Project será modificado todos los viernes en la tarde por el PM en las oficinas de la consultora y tendrá que medir el CPI (Cost Performance Index) y el SPI (Schedule Performance Index), obteniendo de esta manera la actualización de medición del desempeño del proyecto. Además de la revisión de los indicadores de Cumplimiento

de Estándares de los Documentos, Cumplimiento de Observaciones, Nivel de Satisfacción de los Participantes del Taller y Porcentaje de Cumplimiento de las Especificaciones Mínimas Establecidas.

4.5.2.4.Método de Medición.

- Se obtendrá la información en base a los avances reales, valor ganado, fechas de inicio y fin real, trabajo real, y costo real.
- La información obtenida se ingresará en el MS Project.
- El PM revisará los índices de CPI y SPI según lo calculado en el MS Project.
- El PM revisará los indicadores de Cumplimiento de Estándares de los Documentos, Cumplimiento de Observaciones, Nivel de Satisfacción de los Participantes del Taller y Porcentaje de Cumplimiento de las Especificaciones Mínimas Establecidas, basado en los reportes por parte de cada responsable de los entregables.
- El PM determinará los pasos a seguir en caso de percatarse de resultados no deseados.
- Se informará al Sponsor de los nuevos pasos a seguir de ser el caso.

4.5.2.5.Resultado Deseado.

- Para el CPI se desea un valor acumulado no menor de 0.90.
- Para el SPI se desea un valor acumulado no menor de 0.90.
- Cumplimiento de Estándares de los Documentos se espera un porcentaje no menor de 97%
- Cumplimiento de Observaciones se espera un porcentaje no menor de 97%
- Satisfacción de los Participantes del Taller se espera un índice no menor de 0.80%
- Cumplimiento de las Especificaciones Mínimas Establecidas se espera un porcentaje no menor de 97%

4.5.2.6. Enlace con objetivos organizacionales.

Optimizar la eficiencia y eficacia, así como fortalecer capacidades son objetivos organizacionales de la institución financiera que están directamente enlazados con las métricas de calidad expuestas al tratarse del desempeño del proyecto.

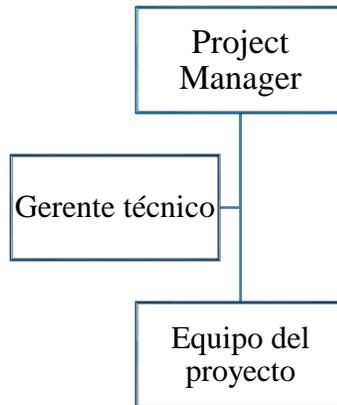
4.5.2.7. Responsable del Factor de Calidad.

El responsable de monitorear la calidad, los resultados de la métrica, y de promover las mejoras de procesos que sean necesarias para lograr los objetivos de calidad planteados, es el PM.

4.5.2.8. Organización para la Calidad del Proyecto.

La Organización para la Calidad del Proyecto está conformada por el Project Manager, el Gerente Técnico y el Equipo del Proyecto.

Figura 5. Organigrama de la Organización para la Calidad del Proyecto



Elaborado por: Autores

A continuación, se describen los Roles de cada uno de los involucrados en la Organización para la Calidad del Proyecto.

Tabla 42. Descripción de los Roles en la Organización para la Calidad del Proyecto

ROL No. 1:	<p><i>Objetivos del rol:</i> Gestionar la calidad del proyecto</p>
Project Manager	<p><i>Funciones del rol:</i> Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables o disponer su reproceso, deliberar para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas</p> <p><i>Niveles de autoridad:</i> Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto</p> <p><i>Reporta a:</i> Sponsor</p> <p><i>Supervisa a:</i> Equipo de Proyecto</p> <p><i>Requisitos de conocimientos:</i> Gestión de Proyectos</p> <p><i>Requisitos de habilidades:</i> Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos</p> <p><i>Requisitos de experiencia:</i> No</p>
ROL No. 2:	<p><i>Objetivos del rol:</i> Gestionar operativamente la calidad</p>
Gerente Técnico	<p><i>Funciones del rol:</i> Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables o disponer su reproceso, deliberar para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas</p> <p><i>Niveles de autoridad:</i> Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto</p> <p><i>Reporta a:</i> Sponsor</p> <p><i>Supervisa a:</i> Equipo de Proyecto</p> <p><i>Requisitos de conocimientos:</i> Gestión de Proyectos</p> <p><i>Requisitos de habilidades:</i> Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos</p> <p><i>Requisitos de experiencia:</i> No</p>
ROL No. 3:	<p><i>Objetivos del rol:</i> Elaborar los entregables con la calidad requerida y según estándares</p>
Equipo de Proyecto	<p><i>Funciones del rol:</i> Elaborar los entregables</p>

Niveles de autoridad:

Aplicar los recursos que se le han asignado

Reporta a:

Project Manager

Supervisa a: N/A

Requisitos de conocimientos:

Gestión de Proyectos

Requisitos de habilidades:

Específicas según los entregables

Requisitos de experiencia:

Dependiendo de la especialidad.

Elaborado por: Autores

4.5.3. Listas de Verificación de Calidad.

Ver Apéndice M. Listas de Verificación de Calidad.

4.5.3.1. Documentos Normativos para la Calidad.

Los documentos normativos para la calidad son los siguientes.

Tabla 43. Documentos Normativos para la Calidad

Procedimientos	1 Para Mejora de Procesos
	2. Para Auditorias de Procesos
	3. Para Reuniones de Aseguramiento de Calidad
	4. Para Resolución de Problemas
Plantillas	1. Métricas
	2. Plan de Gestión de Calidad
Formatos	1. Métricas
	2. Línea Base de Calidad
	3. Plan de Gestión de Calidad
Checklist	1. Lista de verificación de Calidad
Otros Documentos	1. Revisar ISOS OSHAS

Elaborado por: Autores

4.5.3.2. Procesos de Gestión de la Calidad.

Los Procesos de Gestión de la Calidad son los Enfoque en el Aseguramiento de la Calidad, en el Control de la Calidad y en la Mejora de Procesos, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 44. Procesos de Gestión de la Calidad

Enfoque de Aseguramiento de la Calidad	El aseguramiento de calidad será monitoreando el desempeño y las métricas establecidas en los días de previamente asignados semanalmente.
	Por lo tanto, se reestructurarán actividades en caso de no estar en el parámetro previsto.
	De acuerdo a los resultados, se determinará si fueron actividades correctivas con el fin de replicarlas en un futuro proyecto.
Enfoque de Control de la Calidad	El control de calidad será ejecutado a partir de la revisión de los entregables.
	Los resultados de estas mediciones se consolidarán con la finalidad de implementar acciones correctivas.
	Dado lo anterior, las métricas serán la guía para determinar los retrasos del proyecto.
	Revisión de efectividad en entregables con acciones correctivas.
Enfoque de Mejora de Procesos	<p>Cada vez que se requiera mejorar un proceso se seguirá lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el proceso 2. Determinar las oportunidades de mejora del proceso 3. Realizar un levantamiento de información 4. Analizar el levantamiento de información 5. Definir acciones correctivas 6. Implementar las acciones correctivas 7. Verificar la efectividad de las acciones correctivas 8. Estandarizar las acciones correctivas exitosas.

Elaborado por: Autores

4.6.Subcapítulo D6. Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos implica las actividades y procesos que ejecuta el equipo de trabajo del proyecto, el cual está conformado por las personas involucradas a las que se les han asignado roles y responsabilidades según su participación en el desarrollo del proyecto.

4.6.1. Plan de Gestión de los Recursos Humanos.

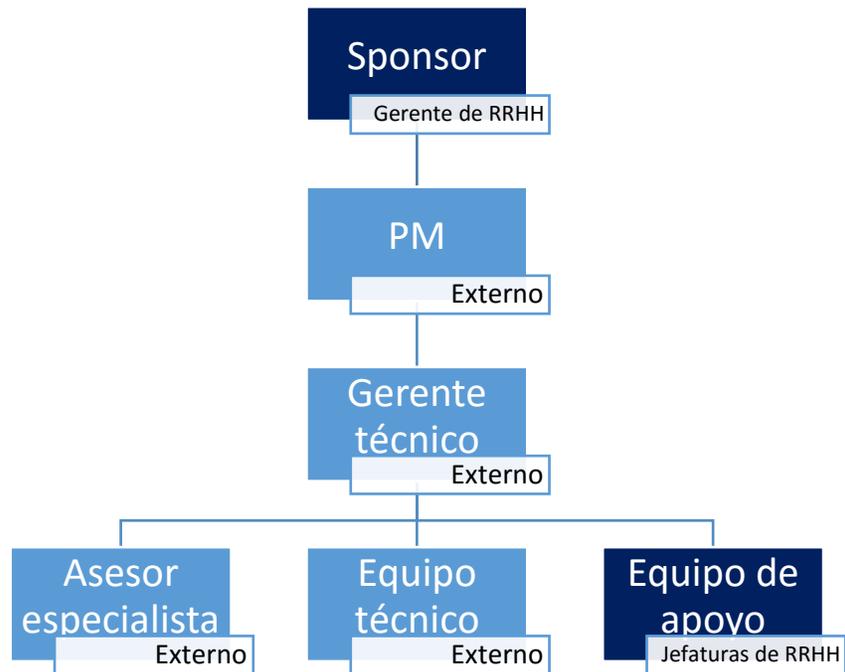
En la planificación de la Gestión de los Recursos Humanos se identifican los roles de las personas involucradas en el proyecto, sus responsabilidades, actividades a realizar y relaciones de comunicación, lo cual es documentado. El Plan de Gestión de los Recursos Humanos se conforma por los procesos que administrarán al equipo del proyecto. Se debe tener presente que el equipo del proyecto estará constituido por el personal que tiene asignados roles y responsabilidades. Por lo cual este plan contendrá principalmente los siguientes puntos: organigrama del proyecto, matriz de asignaciones y responsabilidades, descripción de roles, cuadro de adquisiciones del personal, criterios de liberación del personal, necesidades de capacitación, reconocimiento y recompensas, cumplimiento de regulaciones y políticas y requerimientos de seguridad.

Cabe resaltar que parte de la gestión es observar que el equipo del proyecto tenga buen desempeño profesional y ético. Sumado a ello otros factores que probablemente influirán sobre el equipo del proyecto; es decir, comunicación, políticas internas y externas, ambiente de la empresa o ubicación geográfica.

4.6.1.1.Estructura organizacional del proyecto.

Se desarrolla la estructura organizacional del proyecto con la finalidad de que cada actividad para el desarrollo del proyecto tenga una persona asignada y que los miembros del equipo tengan conocimiento de sus responsabilidades. En este caso se usa un formato jerárquico para la representación gráfica de los roles y sus relaciones de comunicación.

Figura 6. Organigrama del Proyecto



Elaborado por: Autores

4.6.1.2. Asignaciones de personal al proyecto.

A continuación, se detalla el personal involucrado en el desarrollo del proyecto, sus responsabilidades, funciones, nivel de autoridad, a quien deben reportar y quien los supervisa, sus requisitos y si son internos o externos.

Tabla 45. Asignaciones de personal al proyecto

Nombre del Rol	Responsabilidades	Funciones	Nivel Autoridad	Supervisa a	Reporta a	Requisitos	Tipo
Sponsor	Promocionar el proyecto. Asegurar que los beneficios del proyecto se logren durante su ejecución.	Resolver conflictos. Obtener financiamiento.	Decidir sobre cambios en alcance, tiempo y presupuesto del proyecto.	Gerente del Proyecto	Directores Corporativo	Gerente de RRHH / Gerente General Liderazgo.	Interno
PM	Ser el vínculo de comunicación con el equipo del proyecto. Supervisar al equipo y el cumplimiento de las actividades.	Informar los avances del proyecto al Sponsor y al equipo del proyecto. Resolver conflictos.	Decidir sobre cambios en el alcance, tiempo y presupuesto del proyecto.	Gerente técnico Especialista Equipo técnico Jefaturas de RRHH	Sponsor	Certificado PMP o similar. Liderazgo. Experiencia de mínimo 2 años en proyectos.	Externo
Gerente técnico del proyecto	Mantener comunicación abierta con el equipo del proyecto. Supervisar que el equipo trabaje en el proyecto y se cumplan con los plazos establecidos en cada hito.	Coordinar las tareas del proyecto.	Consultar y lograr acuerdos con el PM sobre los cambios en alcance, tiempo y presupuesto del proyecto.	Especialista Equipo técnico Jefaturas de RRHH	PM	Certificado PMP o similar. Liderazgo. Experiencia de mínimo 2 años en proyectos.	Externo

Nombre del Rol	Responsabilidades	Funciones	Nivel Autoridad	Supervisa a	Reporta a	Requisitos	Tipo
Especialista	Asistir al equipo del proyecto en despejar dudas técnicas o funcionales de la solución. Coordinar apoyo del personal técnico corporativo en caso de requerirse en el proyecto.	Asesorar al equipo del proyecto en cambios en el alcance, tiempo y presupuesto.	N/A	Jefaturas de la Institución financiera.	PM	Tener alguna jefatura dentro de la institución financiera.	Interno
Equipo Técnico	Cumplir con las actividades asignadas durante las diferentes etapas del proyecto.	Informar de los avances de las actividades asignadas. Participar en las reuniones del equipo del proyecto.	N/A	N/A	Gerente del Proyecto	Trabajo en equipo.	Interno
Jefaturas de RRHH	Colaborar con la participación de su personal operativo durante las etapas de pruebas e implementación.	Supervisar la participación del personal. Informar de novedades que afecten el buen término del proyecto.	Asignar al personal de su gerencia para conformar el equipo de pruebas.	Equipo de Pruebas	Patrocinador Consultor Gerente del Proyecto	Cargo de Gerente de Áreas. Liderazgo.	Interno

Elaborado por: Autores

4.6.1.3. Matriz RACI.

La Matriz RACI es una matriz de asignación de responsabilidades que muestra las asignaciones de los recursos a los paquetes de trabajo. En este caso es usada con el objetivo de diferenciar los roles y expectativas del equipo conformado por recursos internos y externos, debido a que en ella se muestra el responsable de ejecución, la persona a consultar y a informar, y el encargado de la realización de los entregables.

Tabla 46. Matriz RACI.

Entregables	ROLES					
	R = Responsable de ejecución			A = Realización		
	C = Persona a consultar			I = Persona a informar		
Descripción	Sponsor	PM	Gerente técnico	Especialista	Equipo técnico	Jefaturas de RRHH
Elaborar el acta de constitución	I	R	A	C	A	
Elaborar plan de gestión de requisitos	I	R	A	C	A	
Elaborar plan de gestión de alcance	I	R	A	C	A	
Elaborar plan de gestión de cronograma		I			A	C
Elaborar plan de gestión de costos	I	R	A	C	A	
Elaborar plan de gestión de Adquisiciones		I	R		A	
Elaborar plan de gestión de Adquisiciones		I			A	C
Elaborar plan de gestión de RRHH		I			A	C
Elaborar plan de gestión de Riesgos	I	R	R	C	A	

Entregables	ROLES					
	R = Responsable de ejecución			A = Realización		
	C = Persona a consultar			I= Persona a informar		
Descripción	Sponsor	PM	Gerente técnico	Especialista	Equipo técnico	Jefaturas de RRHH
Elaborar plan de gestión de Comunicaciones		I	R		A	C
Enviar solicitud de propuestas vía mail	I	I	R		A	
Receptar propuestas		I	R		A	
Evaluar proveedores y propuestas		I	R		A	
Seleccionar proveedor con mejores propuestas		I	R		A	
Elaboración y firma de contrato		I	R		A	C
Enviar solicitud de propuestas vía mail	I	R	A		A	
Receptar propuestas		I	R		A	
Evaluar proveedores y propuestas		I			A	C
Seleccionar proveedor con mejores propuestas		I			A	C
Elaboración y firma de contrato	I	R	R	C	A	
Crear formatos para entrevistas		I	R		A	C
Crear agendas de entrevistas	I	I	R		A	
Ejecutar entrevistas		I	R		A	
Analizar resultados de las entrevistas		I	R		A	
Identificar las necesidades académicas		I	R		A	

Entregables	ROLES					
	R = Responsable de ejecución			A = Realización		
	C = Persona a consultar			I= Persona a informar		
Descripción	Sponsor	PM	Gerente técnico	Especialista	Equipo técnico	Jefaturas de RRHH
Elaborar documento informe de necesidades por área		I	R		A	C
Solicitar listado de cursos dictados en el 2016 y programados para el 2017	I	R	A		A	
Recepción de listados solicitados	I	R	A	C	A	
Clasificar cursos en base al informe de necesidades identificadas por área		I	R		A	
Identificar tópicos no considerados en los cursos		I			A	C
Investigar cursos referente a los tópicos no considerados.		I			A	C
Elaborar informe de cursos	I	R	R	C	A	
Revisar Informe de cursos		I	R		A	C
Ajustar Informe de cursos	I	I	R		A	
Aprobar y emitir Informe de cursos		I	R		A	
Investigar proveedores de capacitación		I	R		A	

Entregables	ROLES					
	R = Responsable de ejecución			A = Realización		
	C = Persona a consultar			I = Persona a informar		
Descripción	Sponsor	PM	Gerente técnico	Especialista	Equipo técnico	Jefaturas de RRHH
Convocar a reunión para definir las especificaciones mínimas para las propuestas		I	R		A	
Aprobar especificaciones		I	R		A	C
Enviar solicitud de propuestas vía mail	I	R	A		A	
Receptar propuestas	I	R	A	C	A	
Evaluar proveedores y propuestas	I	R	A	C	A	
Elaborar cronograma de reuniones con proveedores		I	R		A	
Reunión de revisión de propuestas con proveedores		I			A	C
Seleccionar proveedores con mejores propuestas		I			A	C
Elaborar y emitir informe de pre-selección	I	R	R	C	A	
Revisar Informe de Pre-Selección		I	R		A	C
Ajustar Informe de Pre-Selección	I	I	R		A	
Aprobar y emitir Informe de Pre-Selección		I	R		A	
Preparar formato para el Test		I	R		A	
Preparar campañas informativas		I	R		A	

Entregables	ROLES					
	R = Responsable de ejecución			A = Realización		
	C = Persona a consultar			I = Persona a informar		
Descripción	Sponsor	PM	Gerente técnico	Especialista	Equipo técnico	Jefaturas de RRHH
Realizar campañas informativas a personal de la empresa		I	R		A	C
Enviar Test a personal de la empresa vía electrónica	I	R	A		A	
Receptar resultados del test	I	R	A	C	A	
Analizar resultados del test	I	R	A	C	A	
Elaborar informe de perfiles de motivación antropológica		I	R		A	
Levantar la información de los contenidos del plan de recompensas		I			A	C
Elaborar el plan de recompensas		I			A	C
Revisar el Plan de Motivaciones Trascendentales	I	R	R	C	A	
Ajustar el Plan		I	R		A	C
Aprobar el Plan de Motivaciones Trascendentales	I	I	R		A	
Levantar la información de los contenidos del plan		I	R		A	
Elaborar el Plan de Recompensas		I	R		A	

Entregables	ROLES					
	R = Responsable de ejecución			A = Realización		
	C = Persona a consultar			I= Persona a informar		
Descripción	Sponsor	PM	Gerente técnico	Especialista	Equipo técnico	Jefaturas de RRHH
Revisar el plan de Motivaciones Extrínsecas		I	R		A	
Ajustar el Plan		I	R		A	C
Aprobar el Plan de Motivaciones Extrínsecas	I	R	A		A	
Levantar la información de los contenidos del plan	I	R	A	C	A	
Elaborar el Plan de Recompensas	I	R	A	C	A	
Revisar el Plan de Motivaciones Intrínsecas	I	R	A	C	A	
Ajustar el Plan		I	R		A	
Aprobar el Plan de Motivaciones Intrínsecas		I			A	C
Enviar solicitud de propuestas vía mail		I			A	C
Receptar propuestas	I	R	R	C	A	
Evaluar proveedores y propuestas		I	R		A	C
Seleccionar proveedor con mejores propuestas	I	I	R		A	
Estructurar el contenido del taller		I	R		A	
Elaborar cronograma		I	R		A	
Ejecutar taller		I	R		A	
Recopilar información del proyecto		I	R		A	C

Entregables	ROLES					
	R = Responsable de ejecución			A = Realización		
	C = Persona a consultar			I= Persona a informar		
Descripción	Sponsor	PM	Gerente técnico	Especialista	Equipo técnico	Jefaturas de RRHH
Elaborar Informe de Cierre y Aceptación del Proyecto	I	R	A		A	
Convocar a reunión para revisión y aprobación del informe	I	R	A	C	A	
Ajustar Informe	I	R	A	C	A	
Aprobar Informe de Cierre y Aceptación del Proyecto	I	R	A	C	A	

Elaborado por: Autores

4.6.1.4. Cronogramas e Histogramas de Trabajo del Personal del Proyecto

Ver Apéndice K. Diagrama de Carga de Personal

4.6.1.5. Criterios de liberación del personal del proyecto.

En los criterios de liberación del personal del proyecto se analiza el rol de los involucrados, cuándo y cómo se realiza su liberación y el destino de su asignación, con el objetivo de aminorar los riesgos relativos a los recursos humanos que pueden incurrir a causa del proyecto.

4.6.1.6. Necesidades de Capacitación o entrenamiento.

La planificación incluye capacitaciones en base a las necesidades compartidas desde los 3 puntos de vista de: gerentes, jefes y colaboradores. El objetivo es identificar la intersección entre interés del colaborador y las necesidades técnicas requeridas, para maximizar la rentabilidad de la institución financiera.

4.6.1.7.Sistema de reconocimiento y recompensas.

El PM, gerente técnico y equipo técnico del proyecto recibirán incentivos en base a los siguientes parámetros:

1. CPI y SPI al final del proyecto, no menores de 1.0, 100% de bono. Es decir, el valor que corresponde a un sueldo adicional calculado en base a la remuneración promedio mensual durante el plazo del proyecto.
2. CPI y SPI al final del proyecto, entre 0.95 y 1.0, 50% de bono. Es decir, el valor que corresponde a un sueldo adicional calculado en base a la remuneración promedio mensual durante el plazo del proyecto.
3. CPI y SPI al final del proyecto, menor a 0.95 no incluye ninguna compensación.

4.6.1.8.Reconocimiento.

Al finalizar el proyecto, el PM enviará un mail a la empresa agradeciendo al equipo humano y destacando las lecciones aprendidas en base a los errores cometidos, y recomendaciones a considerar para el desarrollo de futuros proyectos.

4.6.1.9.Cumplimiento de regulaciones, pactos y política.

El personal del proyecto tendrá que realizar una evaluación de desempeño al culminar el proyecto, con la finalidad de medir su evolución en los próximos proyectos a realizar.

4.6.1.10. Requerimientos de seguridad.

La institución financiera no es responsable de ningún objeto dentro de las instalaciones. Por lo tanto, es responsabilidad de cada uno de los miembros del proyecto tener las respectivas precauciones, principalmente con los equipos tecnológicos empleados.

4.7.Subcapítulo D7. Gestión de Comunicaciones

La Gestión de Comunicaciones implica los procesos necesarios para que se logre una comunicación eficaz entre los involucrados en el desarrollo del proyecto para obtener los resultados esperados.

4.7.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones.

En este proceso se desarrolla un plan enfocado en que las comunicaciones del proyecto logren satisfacer los requerimientos de información de las partes involucradas. Este plan incluye la descripción de cómo se realizará el monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto; los métodos que se usaran para la transmisión de la información, los recursos asignados a las actividades a ejecutar, el proceso de escalamiento, un glosario de terminología común, diagramas de flujo de la información, las restricciones y el plan de anclaje.

4.7.1.1.Métodos de Comunicación.

Los Métodos de Comunicación se clasifican en comunicación interactiva, de tipo push o pull. En la interactiva se realiza el intercambio de información entre dos o más partes de manera multidireccional. En cambio, en la de tipo push, la información es enviada a receptores específicos, por lo que no hay garantía que se consiga la comprensión del mensaje por parte de la audiencia; en este caso se usan memorandos, correos electrónicos, informes, comunicados, etc. Por otro lado, en el tipo de comunicación pull, se usa grandes volúmenes de información porque se dirige a audiencias muy grandes; se usan métodos como los sitios intranet, el aprendizaje virtual, repositorios de conocimiento, etc.

Tabla 47. Métodos de Comunicación

Grupo de Interés	Nombre del Interesado	Métodos	Tecnologías	Información	Idioma	Formato
Patrocinador	Pablo Salazar	Comunicación iterativa y push	Reuniones mensuales: agenda y Reuniones controladas por medio de la agenda electrónica de Outlook	Supervisión, avances del proyecto, y todo lo relacionado a mejora continua para brindar las mejores condiciones para el proyecto y colaboradores.	Español	Reuniones con una duración máxima de 1 hora, Documentos en Word, separación entre párrafos de 1,5, márgenes alineados y con la sangría simétrica de ambos lados, encabezado, pie de página, número de hojas, letra Arial tamaño 12. Mails, informales.
Patrocinador	Daniel Montalvo		Documentos escritos: actas de reuniones y reportes, los cuales serán almacenados en la herramienta SharePoint			
PM	Fabricio Gaibor		Correos electrónicos: Outlook			
Gerente técnico	Eduardo Salmon	Comunicación tipo iterativa	Reuniones mensuales: agenda y Reuniones controladas por medio de la agenda electrónica de Outlook	Información sobre el cronograma y detalles del proyecto.	Español	Reunión comunicativa con una duración máxima de 1 hora

Grupo de Interés	Nombre del Interesado	Métodos	Tecnologías	Información	Idioma	Formato
Gerente financiero	Jorge Moyano	Comunicación tipo push	Reuniones mensuales Documentos escritos: actas de reuniones y reportes, los cuales serán almacenados en la herramienta SharePoint. Correos electrónicos: Outlook	Financiera	Español	Reuniones con una duración máxima de 1 hora, Documentos en Word, separación entre párrafos de 1,5, márgenes alineados y con la sangría simétrica de ambos lados, encabezado, pie de página, número de hojas, letra Arial tamaño 12. Mails, informales.
Presidente de la asociación de trabajadores	Fernando Zevallos	Comunicación tipo pull y push	Reuniones y documentos escritos: bajo demanda	Avances del proyecto, y todo lo relacionado a mejora continua para brindar las mejores condiciones para el proyecto y colaboradores.	Español	Reuniones con una duración máxima de 1 hora, Documentos en Word, separación entre párrafos de 1,5, márgenes alineados y con la sangría simétrica de ambos lados, encabezado, pie de página, número de hojas, letra Arial tamaño 12. Mails, informales.
Colaboradores	Colaboradores	Comunicación tipo pull	Folletos informativos impresos y pancartas promocionales: con las características del proyecto.	Información Varios. Principalmente, con la finalidad de la inclusión de la comunidad a las actividades de	Español	De acuerdo a lo establecido en el plan publicitario de la institución financiera.

Grupo de Interés	Nombre del Interesado	Métodos	Tecnologías	Información	Idioma	Formato
				la unidad educativa.		
Socios	Socios	Comunicación tipo pull	Folletos informativos impresos y pancartas promocionales: características y logros del proyecto.	Información del desarrollo y logros del proyecto.	Español	De acuerdo a lo establecido en el plan publicitario de la institución financiera.
Establecimientos	Establecimientos	Comunicación iterativa y push	Reuniones y documentos escritos: bajo demanda		Español	
Comunidad	Comunidad	Comunicación tipo pull	Folletos informativos impreso: características y logros del proyecto.		Español	
Presidente de la superintendencia de bancos	Patricio Rivera	Comunicación iterativa	Reuniones: bajo demanda	Solicitudes referentes a campañas informativas por nuevas resoluciones.	Español	Documentos en Word, separación entre párrafos de 1,5, márgenes alineados y con la sangría simétrica de ambos lados, encabezado, pie de página, número de hojas, letra Arial tamaño 12. Mails, informales.

Grupo de Interés	Nombre del Interesado	Métodos	Tecnologías	Información	Idioma	Formato
Ministro de trabajo	Leonardo Berrezueta	Comunicación iterativa y push	Reuniones y documentos escritos: bajo demanda	Solicitudes e información referente a nuevas reformas que afecten directa o indirectamente al proyecto.	Español	Reuniones con un máximo de 1 hora. Documentos en el formato indicado por el ministerio de trabajo.

Elaborado por: Autor

4.7.1.2. Detalle de Métodos de Comunicación.

A continuación, se muestra el detalle de los Métodos de Comunicación según el grupo de Interés e Interesados.

Tabla 48. Detalle de Métodos de Comunicación.

Grupo de Interés	Nombre del Interesado	Nivel de detalle	Motivo	Plazo	Frecuencia	Responsable de comunicar	Responsable de autorizar
Patrocinador	Pablo Salazar	Supervisión, avances del proyecto, y todo lo relacionado a mejora continua para brindar las mejores condiciones para el proyecto y colaboradores.	Ejecutar el proyecto en condiciones apegadas a los parámetros establecidos por la autoridad.	1 hora	Mensual	Fabricio Gaibor	Pablo Salazar
Patrocinador	Daniel Montalvo						
PM	Fabricio Gaibor						
Gerente técnico	Eduardo Salmon	Información sobre el cronograma y detalles del proyecto.	Ejecutar el proyecto en condiciones apegadas a los parámetros establecidos por la autoridad.	1 hora	Semanal	Eduardo Salmon	Fabricio Gaibor

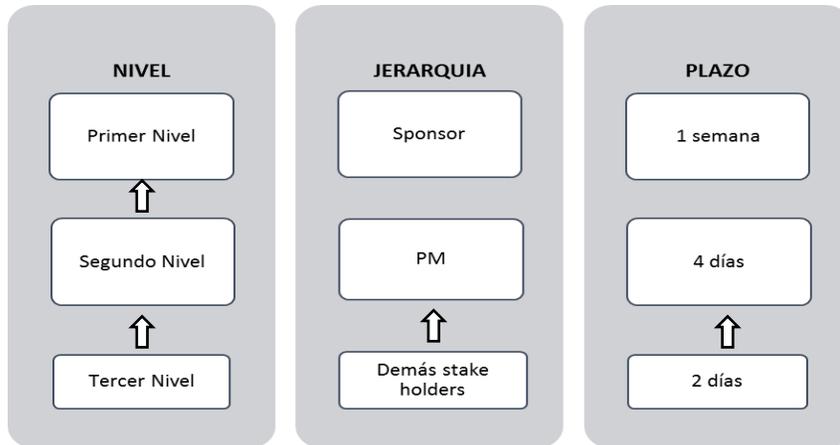
Grupo de Interés	Nombre del Interesado	Nivel de detalle	Motivo	Plazo	Frecuencia	Responsable de comunicar	Responsable de autorizar
Gerente financiero	Jorge Moyano	Financiera	Acreditaciones de valores financieros para el desarrollo del proyecto.	1 hora	Mensual	Fabricio Gaibor	Daniel Montalvo
Presidente de la asociación de trabajadores	Fernando Zevallos	Avances del proyecto, y todo lo relacionado a mejora continua para brindar las mejores condiciones para el proyecto y colaboradores.	Colaborar con el proceso comunicativo hacia los colaboradores.	1 hora	Mensual	Eduardo Salmon	Fabricio Gaibor
Colaboradores	Colaboradores	Avances del proyecto	Lo relacionado para la mejora continua del proyecto.	1 hora	Mensual	Eduardo Salmon	Fabricio Gaibor
Socios	Socios	Información del desarrollo y logros del proyecto.	Informativos	1 hora	Mensual	Eduardo Salmon	Fabricio Gaibor
Establecimientos	Establecimientos			1 hora	Mensual	Eduardo Salmon	Fabricio Gaibor
Comunidad	Comunidad			1 hora	Mensual	Eduardo Salmon	Fabricio Gaibor
Presidente de la superintendencia de bancos	Patricio Rivera	Solicitudes referentes a campañas informativas por nuevas resoluciones.	Cambio de normativas	1 hora	Trimestral	Daniel Montalvo	Pablo Salazar
Ministro de trabajo	Leonardo Berrezueta	Solicitudes e información referente a nuevas reformas que afecten directa o indirectamente al proyecto.	Cambio de normativas	1 hora	anuales	Daniel Montalvo	Pablo Salazar

Elaborado por: Autores

4.7.1.3. Proceso de Escalamiento.

En el proceso de escalamiento se muestra la cadena de mando para el escalamiento de los requerimientos o incidentes que no pueda resolver la persona que esté en un nivel inferior en la jerarquía de los involucrados en el proyecto.

Figura 7. Proceso de Escalamiento.



Elaborado por: Autores

4.7.1.4. Métodos para actualizar el plan de gestión de comunicaciones.

Para la actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones se debe generar una solicitud de cambio, de acuerdo al siguiente formulario:

Tabla 49. Solicitud de Cambio del Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Versión	Elaborado por	Aprobado por	Fecha	Motivo
Descripción del Cambio				
(Descripción del cambio solicitado)				
Impactos en el desarrollo del proyecto				
(Descripción de posibles impactos negativos en cualquiera de las etapas del proyecto)				
Beneficios para el proyecto				

(Descripción de los beneficios que generaría el cambio solicitado en cualquiera de las etapas del proyecto)	
Afectación en el cronograma	Costos
(De qué manera afecta al cronograma establecido)	(El costo que conlleva la ejecución del cambio solicitado)
Firmas	
Solicitado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Autores

Consideraciones a aplicar:

- Toda solicitud de cambio será revisada y aprobada por el Project Manager y Sponsor.
- El plan de comunicación podrá ser actualizado cada vez que:
- Surja una solicitud de cambio que pueda impactar al proyecto.
- Ingreso o salida de personas que impacten al desarrollo del proyecto.
- Cambios en la matriz de influencia/poder.
- Mejora en los métodos y tecnologías de comunicación durante el proyecto.
- Las solicitudes aprobadas deben ser actualizadas en el repositorio propio de la empresa.

4.7.1.5. Glosario de terminología común.

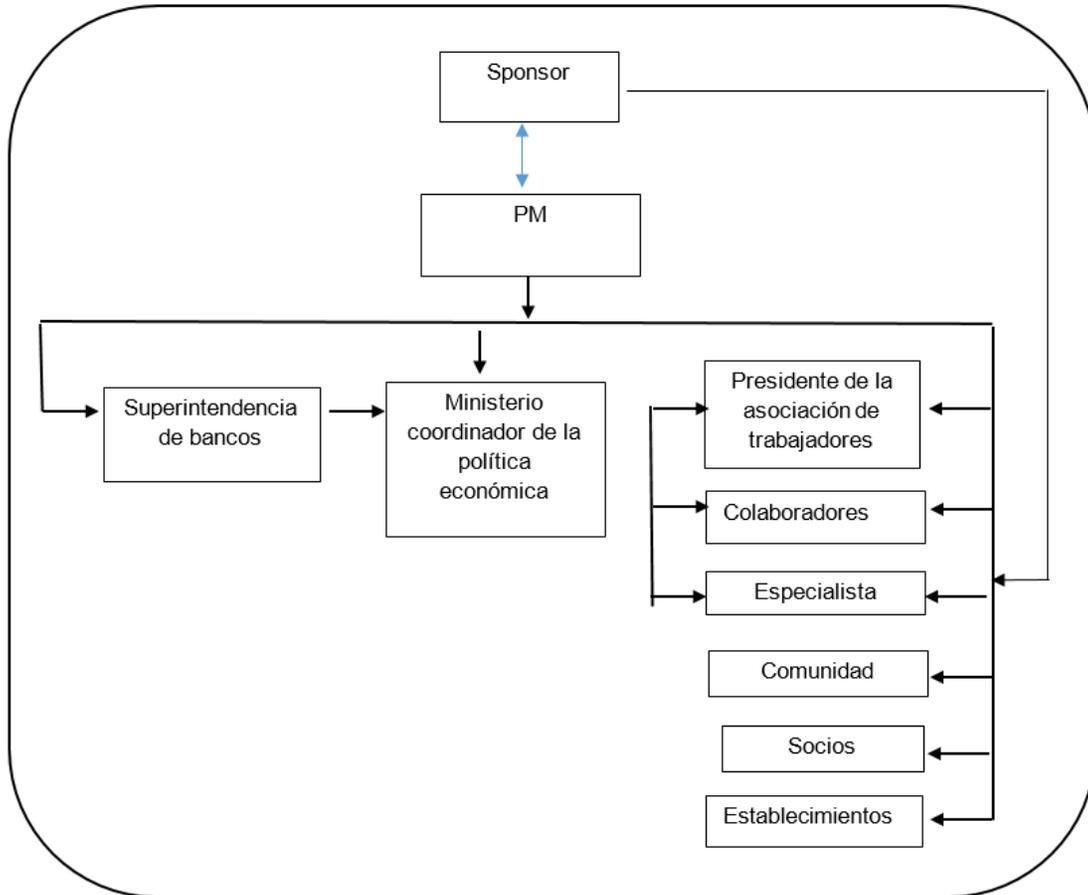
- Actas de reuniones: Se refiere a un documento en Word con el resumen de los puntos tratados en las reuniones. Así como, los acuerdos logrados.
- Memo: documento de Word en el cual se comunican temas breves, por lo general de carácter administrativo.
- Avances del proyecto: Se refiere, al seguimiento de cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto con sus respectivas conclusiones e informes del estado de cada una de acuerdo al cronograma planificado.

- Soporte post implementación: Actividades para brindar apoyo de consulta o tutoría, referente a la operación de un proceso.
- Sistema de colaboración y gestión documental: Sistema informático para almacenar y compartir documentos digitales.
- Líderes funcionales: Personas expertas en el manejo de procesos específicos.
- Control de cambio: documento en Word que permiten registrar las modificaciones necesarias que surgen durante el ciclo de vida del proyecto.
- Proceso de escalamiento: diagrama que permite identificar la cadena de mando para aquellos incidentes que no se puedan resolver a nivel inferior.
- Diagrama de flujo de la información: representación gráfica de los Stakeholders con su comunicador directo.

4.7.1.6. Diagrama de flujo de la información.

Mediante este diagrama se representan los flujos de información y de trabajo dentro del proyecto, incluyendo informes y planes de reuniones.

Figura 8. Diagrama de Flujo de la Información



Elaborado por: Autores

4.7.1.7. Restricciones en materia de comunicación.

- El nivel más alto de escalamiento es el sponsor seguido por el PM y su equipo.
- Las comunicaciones serán realizadas de acuerdo a lo establecido en el plan.
- Las solicitudes de cambio deben ser autorizadas en un lapso máximo de 5 días.
- Si la solicitud no llegó oportunamente, no tendrá efecto.

4.7.2. Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones.

En este plan se controla la correcta ejecución de las comunicaciones en el ciclo de vida del proyecto para que se cumplan con las necesidades y requerimientos respecto a la información solicitada por los interesados en el desarrollo del proyecto.

4.7.2.1. Plan de cien días.

En el plan de cien días de desarrollo se describe las actividades a realizar para la respectiva validación, soporte, entrenamiento de los colaboradores, políticas y procedimientos a seguir para obtener un exitoso desarrollo del proyecto.

Tabla 50. Plan de Cien Días

Actividades	Planes	Métricas
Validación	Conformar líderes funcionales por cada área, para el monitoreo y validación del comportamiento de los colaboradores respecto al plan de recompensas.	Número de observaciones reportadas con periodicidad semanal.
	Establecer la metodología que se implementará para el monitoreo del comportamiento de los colaboradores.	Porcentaje de Productividad de los colaboradores.
	Reporte de desempeño de colaboradores.	
Soporte	Establecer el equipo de especialistas para brindar asistencia y asesoría post implementación.	Número de casos de soporte levantados con periodicidad semanal.
	Establecer un protocolo para solicitud y atención de casos de soporte post implementación.	Porcentaje casos reportados.
	Identificar procesos con mayor número de solicitudes de soporte	
	Establecer jornadas de capacitación para todo el personal de la institución financiera.	Cantidad de sesiones de entrenamiento.

Actividades	Planes	Métricas
Entrenamiento	Establecer planes de capacitación basados en los procesos con mayor índice de solicitudes de soporte.	Porcentaje de personal entrenado.
	Establecer planes para reforzar entrenamiento en procesos identificados con mayor número de solicitud de soporte.	Porcentaje asistencia a entrenamientos. Número de Horas de entrenamientos.
Políticas y Procedimientos	Incorporar políticas y procedimientos para la operación de nuevos procesos.	Número de procedimientos por cada proceso. Número de políticas establecidas.

Elaborado por: Autores

4.7.2.2. Plan de Anclaje.

Con el Plan de Anclaje se busca motivar a los colaboradores para que participen activamente en los cursos establecidos y lograr la mejora continua aplicando el auto aprendizaje.

Tabla 51. Plan de Anclaje

Objetivo	Actividad	Momento del Tiempo
Incentivar la asistencia a los cursos por parte de los colaboradores.	Campañas de comunicación interno para crear expectativa a través de mails.	30 días antes de la ejecución del proyecto.
	Exponer los beneficios de un grupo humano capacitado a través de banners publicitarios en los baños de la organización a nivel nacional.	
Promover la mejora continua a través del auto aprendizaje y actualización de información recibida.	Establecer reuniones trimestrales para realizar seguimiento a las novedades y desempeño del plan.	Cada 3 meses posterior al fin del proyecto.

Elaborado por: Autores

4.8.Subcapítulo D8. Gestión de Riesgos

4.8.1. Plan de Gestión de Riesgos.

Tabla 52. Plan de Gestión de Riesgos

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS			
<i>PROCESO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>HERRAMIENTAS</i>	<i>FUENTES DE INFORMACIÓN</i>
Planificación de Gestión de los Riesgos	Crear el Plan de Gestión de Riesgos	PMBOK®	Sponsor PM Gerente técnico Equipo del proyecto Colaboradores de la institución financiera
Identificación de Riesgos	Identificar los riesgos que pueden afectar al proyecto.	Matriz de Riesgos (identificación de riesgos)	Sponsor PM Gerente técnico Equipo del proyecto Colaboradores de la institución financiera
Análisis Cualitativo de Riesgos	Evaluar la probabilidad e impacto de cada riesgo identificado y ordenar de acuerdo a su priorización	Matriz de Riesgos (probabilidad e impacto)	Sponsor PM Gerente técnico Equipo del proyecto Colaboradores de la institución financiera
Análisis Cuantitativo de Riesgos	Evaluar los costos representativos de los riesgos del proyecto	Matriz de Riesgos (VME)	PM Gerente técnico Equipo del proyecto
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Definir respuesta a riesgos y planificar ejecución de respuestas.	Análisis de causas raíz y toma de acciones	Sponsor PM Gerente técnico Equipo del proyecto Colaboradores de la institución financiera
Seguimiento y Control de Riesgos	Verificar la ocurrencia de riesgos. Supervisar y verificar la ejecución de respuestas. Revisar aparición de nuevos riesgos.	Matriz de Riesgos (plan de acciones)	Sponsor PM Gerente técnico Equipo del proyecto Colaboradores de la institución financiera
ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE RIESGOS			
PROCESO	ROLES	PERSONAS	RESPONSABILIDADES
Planificación de Gestión de los Riesgos	Equipo de G. Riesgos		

Riesgos	Líder	FG	Gestionar el plan, responsable directo
	Apoyo	PS, DM	Proveer definiciones
	Miembros	ES	Ejecutar Actividad
Identificación de Riesgos	Equipo de G. Riesgos		
	Líder	FG	Gestionar el plan, responsable directo
	Apoyo	PS, DM	Proveer definiciones
	Miembros	ES	Ejecutar Actividad
Análisis Cualitativo de Riesgos	Equipo de G. Riesgos		
	Líder	FG	Gestionar el plan, responsable directo
	Apoyo	PS, DM	Proveer definiciones
	Miembros	ES	Ejecutar Actividad
Análisis Cuantitativo de Riesgos	Equipo de G. Riesgos		
	Líder	FG	Gestionar el plan, responsable directo
	Apoyo	PS, DM	Proveer definiciones
	Miembros	ES	Ejecutar Actividad
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Equipo de G. Riesgos		
	Líder	FG	Gestionar el plan, responsable directo
	Apoyo	PS, DM	Proveer definiciones
	Miembros	ES	Ejecutar Actividad.
Seguimiento y Control de Riesgos	Equipo de G. Riesgos		
	Líder	FG	Gestionar el plan, responsable directo
	Apoyo	PS, DM	Proveer definiciones
	Miembros	ES	Ejecutar Actividad

PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
PROCESO	MOMENTO DE EJECUCIÓN	ENTREGABLE EDT	PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN
Planificación de Gestión de los Riesgos	Al inicio del Proyecto	1.1.2 Plan Gestión	Una vez

		del Proyecto	
Identificación de Riesgos	Al inicio del Proyecto	1.1.2 Plan Gestión del Proyecto	Una vez
	En cada reunión del equipo del proyecto	1.4.1 Acta de seguimiento y control de cambios	Semanal
Análisis Cualitativo de Riesgos	Al inicio del Proyecto	1.1.2 Plan Gestión del Proyecto	Una vez
	En cada reunión del equipo del proyecto	1.4.1 Acta de seguimiento y control de cambios	Semanal
Análisis Cuantitativo de Riesgos	Al inicio del Proyecto	1.1.2 Plan Gestión del Proyecto	Una vez
	En cada reunión del equipo del proyecto	1.4.1 Acta de seguimiento y control de cambios	Semanal
Seguimiento y Control de Riesgos	En cada fase del proyecto	1.4.1 Acta de seguimiento y control de cambios	Semanal

FORMATOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

FORMATO	CONTENIDO	PROCESO EN QUE SE GENERA	RESPONSABLE DE GENERARLO	FRECUENCIA O PERIODICIDAD
Planificación de Gestión de los Riesgos	Plan de Gestión de Riesgos	Plan de Gestión de Riesgos	PM	1 vez Al término de cada fase del proyecto.
Identificación de Riesgos	Registro de Riesgos	Es un proceso Iterativo que se actualiza en c/u de los procesos de Gestión de Riesgos	Gerente técnico	Semanal

Análisis Cualitativo de Riesgos	Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos	Realizar análisis cualitativo de los Riesgos.	Gerente técnico	Al término de cada fase del proyecto.
Análisis Cuantitativo de Riesgos	Identificación y Evaluación Cuantitativa de Riesgos	Realizar análisis cuantitativo de los Riesgos.	Gerente técnico	Al término de cada fase del proyecto.
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Registro de Riesgos	Planificar la respuesta a los riesgos	Gerente técnico	Al término de cada fase del proyecto.
Seguimiento y Control de Riesgos	Informe de Monitoreo de Riesgos Solicitud de Cambio Acción Correctiva	Seguimiento y Control. Monitorear y controlar los riesgos.	Gerente técnico	Al término de cada fase del proyecto.
REGISTRO DE RIESGOS				
ANÁLISIS FODA				
PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de compromiso por parte de las Gerencias y jefaturas. ▪ Cambio de los miembros del equipo del proyecto. ▪ Resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la institución financiera. ▪ Retrasos en el proyecto. 				
PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proyecto sirve de base modelo para replicarlo anualmente. ▪ La información obtenida será de una fuente directa para la toma de decisiones en el futuro. ▪ 				
PRINCIPALES FORTALEZAS DEL PROYECTO				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación de un especialista en psicología organizacional para la interpretación de la información obtenida y guía en el plan de comunicaciones. ▪ Es autosustentable. ▪ Compromiso por parte del equipo del proyecto. ▪ El equipo de proyecto es altamente capacitado. 				
PRINCIPALES DEBILIDADES DEL PROYECTO				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios de directrices de planificación estratégica de la organización. ▪ Probabilidad de desvinculación de personal asignado al proyecto. ▪ Probabilidad de falta de compromiso, rotación de personal o ausentismo de las áreas usuarias. 				

Análisis de Restricciones y Supuestos		
RESTRICCIONES Y SUPUESTOS		
<i>NÚMERO</i>	<i>TIPO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
01	▪ Supuesto	▪ Se cuenta con el compromiso de la Alta Gerencia para el desarrollo e implementación del proyecto.
02	▪ Supuesto	▪ Los interesados están involucrados en la implementación del proyecto.
03	▪ Supuesto	▪ Se tienen todos los recursos económicos y tecnológicos para concluir con el proyecto con el alcance y cronograma planificado.
04	▪ Supuesto	▪ No se realizarán cambios sustanciales en las directrices de planificación.
05	▪ Supuesto	▪ El cronograma del proyecto será controlado adecuadamente para cumplir con el alcance del proyecto de acuerdo a lo planificado.
06	▪ Supuesto	▪ El presupuesto del proyecto será controlado adecuadamente para cumplir con el alcance del proyecto de acuerdo a lo planificado.
07	▪ Restricción	▪ Los entregables del proyecto serán liberados de acuerdo a los tiempos establecidos en la planificación.
08	▪ Restricción	▪ Los avances del proyecto serán reportados al Patrocinador.
9	▪ Restricción	▪ A lo largo de la implementación del proyecto se deberán ir actualizando las estructuras definidas en el diseño del proyecto cada vez que se definan nuevas directrices de planificación.
10	▪ Restricción	▪ A lo largo de la implementación del proyecto solo se incluirán requerimientos que mejoren la efectividad en la generación de información e informes.

Registro y Evaluación Cualitativa del Riesgo

Condiciones definidas para escalas de Impacto de un Riesgo

Categoría de los Riesgos

Riesgos en la dirección del proyecto
Riesgos técnicos
Riesgos de capacitación
Riesgos internos de la organización (estructura, prioridades, etc.)
Riesgos tecnológicos
Riesgos de diseño
Riesgos externos
Riesgos asociados a la seguridad
Riesgos asociados a los recursos humanos
Riesgos financieros
Riesgos relativos a la calidad
Riesgos relativos al alcance
Riesgos relativos a las adquisiciones, contratos y proveedores
Riesgos socio - cultural
Riesgos asociados a los interesados y a su satisfacción (social y comunitario)
Riesgos del mercado (tasas de cambio, inflación, etc.)

Registro y Evaluación Cualitativa del Riesgo

Condiciones definidas para escalas de Impacto de un Riesgo

Condiciones Definidas para Escalas de Impacto de un Riesgo

sobre los Principales Objetivos del Proyecto

Objetivo del Proyecto	Muy bajo 5%	Bajo 10%	Moderado 20%	Alto 40%	Muy alto 80%
----------------------------------	------------------------	---------------------	-------------------------	---------------------	-----------------------------

Costo	Aumento de costo insignificante	Aumento del costo hasta en un 5%	Aumento del costo entre 5% - 10%	Aumento del costo entre 10% - 20%	Aumento del costo > 30%
Tiempo	Aumento de tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 5%	Aumento del tiempo entre 5% - 10%	Aumento del tiempo entre 10% - 20%	Aumento del tiempo > 30%
Alcance	Disminución del alcance apenas apreciable	Áreas de alcance secundarias afectadas	Áreas de alcance principales afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el patrocinador	El elemento terminado del proyecto es efectivamente inservible

Elaborado por: Autor

4.8.2. Registro de Riesgos.

Ver Apéndice I. Matriz de Registro de Riesgos

4.9.Subcapítulo D9. Gestión de Adquisiciones

En la Gestión de Adquisiciones se detallan las actividades requeridas para la adquisición de productos o servicios para el desarrollo del proyecto.

4.9.1. Plan de Gestión de Adquisiciones.

En la Matriz de Adquisiciones del Proyecto se detallan las decisiones a tomar respecto a los productos o servicios a adquirir para la ejecución del proyecto.

Tabla 53. Matriz de Adquisiciones del Proyecto

Producto o Servicio a Adquirir	Código de Elemento WBS	Tipo de Contrato	Procedimiento de Contratación	Forma de Contactar Proveedores	Requerimiento de Estimaciones Independientes	Área/Rol/Persona/Responsable de la Compra	Manejo de Múltiples Proveedores	Proveedores Pre calificados	CRONOGRAMA DE ADQUISICIONES REQUERIDAS				
									Planif. Contrat	Solic. Resp.	Selecc. Proveed.	Admin. Contrato	Cerrar Contrato
									Del al	Del al	Del al	Del al	Del al
Alquiler Salón de eventos		Contrato de Precio Fijo	Solicitud de servicios. Coordinación de fechas y horarios. Confirmación de disponibilidad de horarios. Firma de Contrato. Pago de Honorarios terminado el servicio.		No	ES	Proveedor único						
Consultor Especialista		Contrato de Precio Fijo	-Solicitud de servicios. - Coordinación de fechas y horarios. - Confirmación de disponibilidad de horarios. - Firma de Contrato. - -Pago de Honorarios		No	FG, ES	Proveedor único						

Producto o Servicio a Adquirir	Código de Elemento WBS	Tipo de Contrato	Procedimiento de Contratación	Forma de Contactar Proveedores	Requerimiento de Estimaciones Independientes	Área/Rol/Persona/Responsable de la Compra	Manejo de Múltiples Proveedores	Proveedores Pre calificados	CRONOGRAMA DE ADQUISICIONES REQUERIDAS				
									Planif. Contrat	Solic. Resp.	Selecc. Proveed.	Admin. Contrato	Cerrar Contrato
									Del al	Del al	Del al	Del al	Del al
			terminado el servicio.										
Proveedor, materiales oficina		Contrato de Tiempo / Material	-Solicitud de servicios. - Coordinación de fechas y horarios. - Confirmación de disponibilidad de horarios. - Firma de Contrato. -Pago de Honorarios terminado el servicio.		No	FG, ES	Proveedor único						

Elaborado por: Autores

4.9.1.1.Procedimientos Estándar a seguir

Para el contrato de Servicio que se firma con el Consultor Especialista, se realiza el siguiente proceso:

- Lista de posibles proveedores del servicio.
- Solicitud de Cotización de servicios profesionales, con los requerimientos necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Revisión de la Cotización del Proveedor.
- Negociación con el proveedor, mejorar propuesta y detalles del servicio. Estas coordinaciones se realizan mediante entrevistas, visitas al local, correos electrónicos.
- Confirmación del servicio con el proveedor.
- Firma del contrato.

Para los contratos de alquiler de salón de eventos, se realiza los siguientes procedimientos:

- Lista de posibles proveedores del servicio.
- Solicitud de Cotización del Alquiler del salón de eventos, con los requerimientos necesarios para el desarrollo del taller.
- Revisión de la Cotización del Proveedor.
- Negociación con el proveedor, mejorar propuesta y detalles del servicio. Estas coordinaciones se realizan mediante entrevistas, visitas al local, correos electrónicos.
- Confirmación del servicio con el proveedor.
- Firma del contrato.

Para la adquisición de materiales se tiene un proveedor con contrato tiempo – material:
Para la impresión de los documentos entregables, se entrega al proveedor el archivo en formato PDF con 4 días de anticipación.

En el caso de los materiales consumibles como: CD's, hojas, carpetas, etc., se solicita la cotización de los productos requeridos.

4.9.2. Documentos de las adquisiciones.

4.9.2.1. Formatos Estándar a Utilizar.

La consultora tiene un modelo predefinido de Contratos de Servicios y Costo / Material, el cuál es personalizado de acuerdo a los requerimientos del servicio, el periodo en que se realizará, lugar geográfico y monto a pagar.

Los contratos de Servicios y Costo / Material debe emitirse en dos copias, las cuales serán revisadas por las partes interesadas (empresa y proveedor), de presentarse alguna observación se realiza la evaluación y modificación del caso, y finalmente se firma el contrato entre la empresa y el locador, quedándose una copia con cada interesado.

Los contratos de Alquiler de Salón de Eventos no presentan ningún formato establecido por la consultora, es el proveedor del servicio quien se encarga de emitir el modelo de contrato.

4.9.3. Coordinación con otros Aspectos de la Gestión del Proyecto

A continuación, se detallan la Coordinación con el Scheduling del Proyecto, Reporte del Performance, Cambios en las Decisiones de Hacer o Comprar, Coordinación de Fechas contractuales con la Programación del Proyecto, etc.

En la Planificación del Proyecto se establecieron las siguientes fechas para la realización de los contratos:

Contratos de alquiler de Salón de eventos:

- Contrato de Alquiler de Salón de eventos - GYE: 31 de octubre 2016.
- Contrato de Alquiler de Salón de eventos - UIO: 31 de octubre 2016.

Contratos de Materiales de Oficina:

- Materiales de oficina e impresión de documentos: 24 de agosto 2016.

4.9.4. Coordinación con la gestión de Proyectos de los Proveedores

El contrato de alquiler de Salón de Eventos será coordinado con el proveedor con un periodo de mínimo 30 días de anticipación, para confirmar la disponibilidad de salones en las fechas y horarios establecidos para el servicio. El pago del servicio se realiza al 100% una semana antes del inicio del servicio. Cualquier solicitud de cambio para la programación de las fechas se debe comunicar con 3 días de anticipación, dependiendo de la disponibilidad del proveedor.

El contrato de servicios Consultor Especialista, se realiza con una anticipación de 30 días mínimo para el inicio del servicio. Adelantando el 50% del pago correspondiente al servicio a la firma del contrato, y el otro 50% luego de terminado el servicio. Cualquier modificación en el servicio se debe realizar con 24 horas de anticipación.

El contrato de Materiales de Oficina se realiza con una anticipación 30 días mínimos para el inicio del servicio. Debido a que se trata de un contrato de costo / material, los pagos se realizarán contra entrega de los servicios. Cualquier modificación en el servicio se debe realizar con 24 horas de anticipación.

4.9.5. Restricciones y Supuestos

Las restricciones y/o supuestos que han sido identificados y que pueden afectar las adquisiciones del proyecto son las siguientes:

Solicitudes de cambio en el presupuesto del proyecto, debido a la modificación en la cotización del dólar. Dándose este caso si aún no se ha solicitado la cotización del servicio de alquiler de Salón de Eventos, o la cotización ha sido emitida por un periodo de validez el cual concluyó.

Se asume que la probabilidad de modificación del cronograma de servicio es mínima, pues esto conlleva a renegociar el contrato durante el desarrollo del servicio con todos los proveedores.

4.9.6. Métricas

Se tomarán como referencia la medición de métricas de Satisfacción de Cliente que se obtienen de las encuestas de Evaluación de Sesión con relación a los diversos factores involucrados con los proveedores.

4.9.7. Análisis Hacer o Comprar.

De acuerdo al análisis hacer o comprar de capacitación de ventas, es factible contratar a una empresa especialista en la capacitación de vendedores ya que ha obtenido mayor calificación en los criterios evaluados a continuación: tiempo de ejecución, años de experiencia, costo total y personal.

Así mismo, el salón de eventos es factible alquilarlo debido al mayor puntaje en los siguientes criterios evaluados: equipamiento, costo total, coffee break, cafetería y bebidas soft, parqueo, decoración y baños.

Tabla 54. Hacer o comprar contratación de proveedores de suministro de oficina

Proveedores de suministro de oficina				
CRITERIO	HACER	OBSERVACION	COMPRAR	OBSERVACION
TIEMPO DE EJECUCIÓN	1	45 DIAS	10	3 DÍAS
AÑOS DE EXPERIENCIA	1	Sin experiencia en el diseño y fabricación de suministros de oficina.	10	Importador o distribuidor de suministros de oficina.
COSTO TOTAL	2	Conlleva costos de capacitación y contratación de especialistas para desarrollar el producto.	9	La empresa cuenta con el stock suficiente para brindar un servicio inmediato.
PERSONAL	3	Requerimos al menos 1 persona. Deben dejar de hacer sus funciones actuales para trabajar en el desarrollo de línea de negocio.	10	Personal de la empresa contratada se encargará de la actividad sin afectar la operación de la institución financiera.

PUNTAJE TOTAL	7	39
----------------------	----------	-----------

Elaborado por: Autores

Tabla 55. Hacer o comprar alquiler salón de eventos

ALQUILER SALON DE EVENTOS				
CRITERIO	HACER	OBSERVACIÓN	COMPRAR	OBSERVACIÓN
EQUIPAMIENTO	8	Solicitar al área administrativa un proyector, una laptop, parlantes y sala de trabajo.	10	La empresa contratada se encarga de los equipos necesarios.
COSTO TOTAL	10	Reservar con el departamento administrativo la cafetería del edificio de Urdesa con capacidad para 50 personas. (\$0)	6	Salón con capacidad para 40 personas (\$2500).
COFFEE BREAK	8	Subcontratar un coffee break por evento para 40 personas. (\$300)	10	El salón incluye coffee break.
CAFETERÍA Y BEBIDAS SOFT	4	Se cuenta con un dispensador de agua, café instantáneo, azúcar, vasos plásticos y servilletas.	10	Un mesero, café pasado, agua, azúcar, vasos de vidrio, tazas de café, platos de tazas, servilletas.
PARQUEO	1	No contamos con parqueo propio para 50 personas.	7	Se otorgan 10 parqueos de cortesía por evento y la diferencia puede parquearlo en las instalaciones con un costo de \$1 la hora.
ALMUERZO	1	Infraestructura no disponible para elaboración de 40	10	El local incluye almuerzo para 40 personas.

ALQUILER SALON DE EVENTOS				
CRITERIO	HACER	OBSERVACIÓN	COMPRAR	OBSERVACIÓN
		almuerzos para el personal.		
DECORACIÓN	4	Hay decoración básica de una cafetería.	10	La decoración está incluida en el salón.
BAÑOS	2	La cafetería contiene un baño con capacidad para 1 persona para hombres y mujeres.	10	El local contiene 2 baños para hombres y mujeres con capacidad para 4 personas cada uno.
PUNTAJE TOTAL		38		73

Elaborado por: Autores

4.9.7.1. Contratación de proveedores de suministro de oficina.

4.9.7.1.1. Alcance del trabajo.

Por medio de un contrato tiempo material por el plazo que dura el proyecto (6 meses) se firmarán entre las dos partes el compromiso de proveer a la institución financiera de suministros de oficina con envío directo a la matriz en la ciudad de Guayaquil en un plazo no mayor a 24 horas de los suministros de oficina que se requieran.

4.9.7.1.2. Ubicación del trabajo.

Los suministros tendrán que ser enviados a la matriz de la Institución financiera en la ciudad de Guayaquil en las calles Víctor Emilio Estrada #306 y las Lomas.

4.9.7.1.3. Período del trabajo.

Fecha de inicio: 13/06/2016
 Fecha de fin: 27/12/2016
 Horario de trabajo: 08:00 – 17:00

4.9.7.1.4. Programación de entregables.

El lugar, fecha de inicio del proyecto y las horas de recepción de suministros de oficina se detallan anteriormente, se podrá enviar la documentación legal a las instalaciones de la institución financiera ubicada en las calles Víctor Emilio estrada #307 y las Lomas, Ciudadela Urdesa en la ciudad de Guayaquil. La encargada de la recepción será la Gerente de Recursos humanos o sus asistentes.

4.9.7.1.5. Estándares aplicables.

N/A

4.9.7.1.6. Criterios de aceptación.

Los suministros tendrán que ser entregados en sus respectivos empaques, garantizando de esta manera el buen estado de los mismos. La persona de la recepción en la institución financiera será la encargada de realizar las verificaciones del caso y tendrá la potestad de exigir un cambio en productos con fallas.

4.9.7.1.7. Requerimientos especiales.

El proveedor deberá contar con personal para la descarga de los suministros y que sean despachados en las bodegas de la Institución financiera.

4.9.7.2. Alquiler de salón de eventos.

4.9.7.2.1. Alcance del trabajo.

El alcance corresponde al uso de dos salones de eventos en Guayaquil y Quito en fechas diferentes por 8 horas con capacidad para 40 personas cada uno, incluidos una laptop, proyector y parlantes con dos meseros, almuerzo, bebidas soft y coffee break.

4.9.7.2.2. Ubicación del trabajo.

Instalaciones del salón de eventos contratado.

4.9.7.2.3. Período del trabajo.

Fecha de inicio: 06/12/2016
Fecha de fin: 08/12/2016
Horario de trabajo: 08:00 – 17:00
Horas de trabajo: 9 horas (Considerando 1 hora de almuerzo)

4.9.7.2.4. Programación de entregables.

El lugar, la fecha y las horas se detallan anteriormente para el día de la capacitación.

4.9.7.2.5. Estándares aplicables.

N/A

4.9.7.2.6. Criterios de aceptación.

Se detallan a continuación:

Salón de eventos por 9 horas
Capacidad para 40 personas
1 laptop
1 proyector
1 par de parlantes
Dos meseros
Almuerzo para 41 personas
Bebidas soft ilimitadas durante el evento
Coffee break (Mínimo 200 bocaditos divididos en 5 variedades)

4.9.7.2.7. Requerimientos especiales.

El proveedor deberá entregar 5 tickets de parqueo como cortesía a los 5 primeros asistentes del evento.

4.9.7.3. Contratación de consultor especialista.

4.9.7.3.1. Alcance del trabajo.

El alcance del especialista consiste en: la elaboración de formatos para las entrevistas, análisis de resultados de las entrevistas, identificación de necesidades académicas, elaboración del documento de información de necesidades por área, identificación de tópicos no considerados en los cursos, levantamiento de información de los contenidos del plan de recompensas, elaboración de plan de recompensas, levantamiento de información de los contenidos del plan, elaboración del plan de recompensas, estructuración del contenido del taller, ejecución del taller, recopilación de información del proyecto, convocatoria para reunión de revisión y aprobación del informe, análisis de resultados del test y elaboración de informe de perfiles de motivación antropológica.

4.9.7.3.2. Ubicación del trabajo.

El levantamiento de información y reuniones serán en la matriz de la Institución financiera en la ciudad de Guayaquil en las calles Víctor Emilio Estrada #306 y las Lomas.

4.9.7.3.3. Período del trabajo.

Fecha de inicio: 12/09/2016
Fecha de fin: 23/12/2016
Horario de trabajo: 08:00 – 17:00

4.9.7.3.4. Programación de Entregables.

A continuación, se detallan las actividades a realizar en la programación de los entregables con sus respectivas fechas de inicio y fin.

Tabla 56. Programación de entregables

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de fin
Crear formatos para entrevistas	lun 12/9/16	lun 12/9/16
Analizar resultados de las entrevistas	jue 6/10/16	jue 6/10/16
Identificar las necesidades académicas	vie 7/10/16	vie 7/10/16
Elaborar documento informe de necesidades por área	lun 10/10/16	lun 10/10/16
Identificar tópicos no considerados en los cursos	mié 19/10/16	jue 20/10/16
Levantar la información de los contenidos del plan de recompensas	lun 24/10/16	mié 26/10/16
Elaborar el plan de recompensas	jue 27/10/16	lun 14/11/16
Levantar la información de los contenidos del plan	lun 24/10/16	mié 26/10/16
Elaborar el Plan de Recompensas	jue 27/10/16	lun 14/11/16
Levantar la información de los contenidos del plan	lun 24/10/16	mié 26/10/16
Elaborar el Plan de Recompensas	jue 27/10/16	lun 14/11/16
Estructurar el contenido del taller	mié 23/11/16	mié 30/11/16
Analizar resultados del test	mar 11/10/16	lun 17/10/16
Elaborar informe de perfiles de motivación antropológica	mar 18/10/16	jue 20/10/16
Ajustar el Plan	mar 15/11/16	mar 22/11/16
Ejecutar taller	mar 6/12/16	mié 7/12/16
Recopilar información del proyecto	mié 14/12/16	lun 19/12/16
Convocar a reunión para revisión y aprobación del informe	jue 22/12/16	vie 23/12/16

Elaborado por: Autores

4.9.7.3.5. Estándares aplicables.

N/A

4.9.7.3.6. Criterios de aceptación.

Cumplimiento de las actividades detalladas anteriormente en los plazos especificados.

4.9.7.3.7. Requerimientos especiales

El aspirante debe poseer título de Psicólogo Ocupacional.

4.9.8. Criterios de evaluación y selección de proveedores

A continuación, se analizarán los criterios de evaluación y selección del consultor especialista, la contratación de proveedores de suministros de oficina y alquiler de salón para eventos.

Tabla 57. Criterios de evaluación y selección de consultor especialista

Consultor especialista		
CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
COSTO 25%	Costo total del análisis de perfiles, levantamiento de información y demás actividades detalladas.	100 p (menor a \$5,000) 50 p (\$5,001 a \$6,000) 0 p (mayor \$6,001)
EXPERIENCIA 30%	Análisis de perfiles motivacionales y cursos dictados a bancos, cooperativas e instituciones financieras en el Ecuador, durante los últimos 2 años.	100 p (mayor igual a 8) 50 p (entre 2 y 7) 0 p (menor igual a 1)
DISPONIBILIDAD 20%	Los días de espera que propone el proveedor para la disponibilidad del inicio de actividades.	100 p (inmediato) 80 p (1 semana) 60 p (2 semanas) 40 p (3 semanas) 20 p (4 semanas) 0 p (más de 4 semanas)
FORMA DE PAGO 15%	Negociación de forma de pago al proveedor	100 p (crédito 90 días) 75 p (crédito 60 días) 50 p (crédito 30 días) 25 p (pago contra entrega) 0 p (pago anticipado)

Consultor especialista		
CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
DESCUENTO CORPORATIVO 10%	El proveedor tendrá mayor puntaje siempre y cuando cuente con incentivos de fidelización con descuentos corporativos para clientes recurrentes.	100 p (mayor al 10 % descuento) 50 p (entre el 5% y el 10% de descuento) 0 p (menor al 5% de descuento)

Elaborado por: Autores

Tabla 58. Contratación de proveedores de suministro de oficina

Contratación de proveedores de suministro de oficina		
CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
COSTO 40%	Costo total del análisis de perfiles, levantamiento de información y demás actividades detalladas.	100 p (menor a \$5,000) 50 p (\$5,001 a \$6,000) 0 p (mayor \$6,001)
DISPONIBILIDAD 20%	Los días de espera que propone el proveedor para la disponibilidad del inicio de actividades.	100 p (inmediato) 80 p (1 semana) 60 p (2 semanas) 40 p (3 semanas) 20 p (4 semanas) 0 p (más de 4 semanas)
FORMA DE PAGO 30%	Negociación de forma de pago al proveedor	100 p (crédito 90 días) 75 p (crédito 60 días) 50 p (crédito 30 días) 25 p (pago contra entrega) 0 p (pago anticipado)
DESCUENTO CORPORATIVO 10%	El proveedor tendrá mayor puntaje siempre y cuando cuente con incentivos de fidelización con descuentos corporativos para clientes recurrentes.	100 p (mayor al 10 % descuento) 50 p (entre el 5% y el 10% de descuento) 0 p (menor al 5% de descuento)

Elaborado por: Autores

Tabla 59. Contratación de proveedor para alquiler de salón de eventos

ALQUILER SALON DE EVENTOS		
CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
CATEGORÍA 35%	El proveedor deberá ser un hotel y su calificación corresponderá a las estrellas obtenidas por su categoría.	100 p (5 estrellas) 75 p (4 estrellas) 50 p (3 estrellas) 25 p (2 estrellas) 0 p (1 estrella)
COSTO 20%	Costo total del salón de eventos por día (8 horas) con capacidad para 40 personas, incluidos una laptop, proyector y parlantes con dos meseros, bebidas soft y coffee break.	100 p (menor a \$3,000) 50 p (\$3,001 a \$5,000) 0 p (+\$5,001)
TIEMPO DE ENTREGA 20%	Los días de espera que propone el proveedor para la disponibilidad del salón de eventos.	100 p (inmediato) 80 p (1 semana) 60 p (2 semanas) 40 p (3 semanas) 20 p (4 semanas) 0 p (más de 4 semanas)
FORMA DE PAGO 15%	Negociación de forma de pago al proveedor	100 p (crédito 90 días) 75 p (crédito 60 días) 50 p (crédito 30 días) 25 p (pago contra entrega) 0 p (pago anticipado)
DESCUENTO CORPORATIVO 10%	El proveedor tendrá mayor puntaje siempre y cuando cuente con incentivos de fidelización con descuentos corporativos para clientes recurrentes.	100 p (mayor igual al 10 % descuento) 50 p (entre el 5% y el 10% de descuento) 0 p (menor igual al 5% de descuento)

Elaborado por: Autores

4.9.9. Definición de acuerdos iniciales de la adquisición

4.9.9.1. Contratación de consultor especialista.

4.9.9.1.1. Entregables.

El alcance del especialista consiste en: la elaboración de formatos para las entrevistas, análisis de resultados de las entrevistas, identificación de necesidades académicas, elaboración del documento de información de necesidades por área, identificación de tópicos no considerados en los cursos, levantamiento de información de los contenidos del plan de recompensas, elaboración de plan de recompensas, levantamiento de información de los contenidos del plan, elaboración del plan de recompensas, estructuración del contenido del taller, ejecución del taller, recopilación de información del proyecto, convocatoria para reunión, revisión y aprobación del informe, análisis de resultados del test y elaboración de informe de perfiles de motivación antropológica.

4.9.9.1.2. Fases.

Tabla 60. Fases para Contratación de Consultor Especialista

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de fin
Crear formatos para entrevistas	lun 12/9/16	lun 12/9/16
Analizar resultados de las entrevistas	jue 6/10/16	jue 6/10/16
Identificar las necesidades académicas	vie 7/10/16	vie 7/10/16
Elaborar documento informe de necesidades por área	lun 10/10/16	lun 10/10/16
Identificar tópicos no considerados en los cursos	mié 19/10/16	jue 20/10/16
Levantar la información de los contenidos del plan de recompensas	lun 24/10/16	mié 26/10/16
Elaborar el plan de recompensas	jue 27/10/16	lun 14/11/16
Levantar la información de los contenidos del plan	lun 24/10/16	mié 26/10/16
Elaborar el Plan de Recompensas	jue 27/10/16	lun 14/11/16
Levantar la información de los contenidos del plan	lun 24/10/16	mié 26/10/16

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de fin
Elaborar el Plan de Recompensas	jue 27/10/16	lun 14/11/16
Estructurar el contenido del taller	mié 23/11/16	mié 30/11/16
Analizar resultados del test	mar 11/10/16	lun 17/10/16
Elaborar informe de perfiles de motivación antropológica	mar 18/10/16	jue 20/10/16
Ajustar el Plan	mar 15/11/16	mar 22/11/16
Ejecutar taller	mar 6/12/16	mié 7/12/16
Recopilar información del proyecto	mié 14/12/16	lun 19/12/16
Convocar a reunión para revisión y aprobación del informe	jue 22/12/16	vie 23/12/16

Elaborado por: Autores

4.9.9.1.3. Hitos.

Consultor especialista contratado

4.9.9.1.4. Formas de pago.

Crédito a 90 días posterior a la recepción de la factura. En el caso de haber retrasos en las actividades, el desembolso se realizará posterior al fin del proyecto.

4.9.9.1.5. Penalidades.

Se cobrarán penalidades en los siguientes casos:

Se cobrará una multa equivalente al 5% del contrato por cada entregable retrasado.

Cumplido el 15% del valor del contrato en multa, se podrá dar por finalizado el contrato unilateralmente.

4.9.9.1.6. Viáticos – costos (reembolso).

N/A

4.9.9.1.7. Condiciones especiales.

El proveedor deberá contar con su propio material didáctico, así como la información en pen drive para la presentación en el curso.

4.9.9.1.8. Perfil del profesional.

El capacitador deberá ser psicólogo laboral, profesional en coaching, micro expresiones faciales y neurolingüística, contar con experiencia de al menos 5 años en empresas relacionadas a la banca. Adicionalmente, deberá demostrar haber dictado un mínimo de 2 instituciones financieras en los últimos 2 años.

4.9.9.1.9. Criterios de aceptación.

Cumplimiento de cada una de las fases.

4.9.9.1.10. Manejo de controversias.

Con respecto a las diferencias o controversias que pudiesen existir durante el transcurso del proyecto, no se lograre un acuerdo directo entre las partes, estas se someterán a un “arbitraje obligatorio” donde presentarán la controversia al árbitro, el cual deberá ser el encargado de resolver el conflicto. Además, deberán someterse voluntariamente a las reglas impuestas y una vez concluido el proceso, deberán acatar la resolución propuesta.

Ver Apéndice L Contrato de servicios profesionales por parte de IFE

4.9.9.2. Contratación de proveedor de suministro de oficina.

4.9.9.2.1. Entregables.

Por medio de un contrato tiempo material por el plazo que dura el proyecto (6 meses) se firmarán entre las dos partes el compromiso de proveer a la institución financiera de suministros de oficina con envío directo a la matriz en la ciudad de Guayaquil en un plazo no mayor a 24 horas de los suministros de oficina que se requieran.

4.9.9.2.2. Fases.

1. Enviar solicitud de propuestas vía mail.
2. Receptar propuestas.
3. Evaluar proveedores y propuestas.
4. Seleccionar proveedor con mejores propuestas.
5. Elaboración y firma de contrato.
6. Proveedor contratado.

4.9.9.2.3. Hitos.

Proveedor contratado.

4.9.9.2.4. Formas de pago.

Crédito a 90 días luego de la entrega de la recepción de la factura, sin anticipos.

4.9.9.2.5. Penalidades.

Se cobrará una multa equivalente al 5% de la factura por cada día de retraso.

Cumplido el 10% del valor del contrato en multa, se podrá dar por finalizado el contrato unilateralmente.

4.9.9.2.6. Viáticos – costos (reembolso).

N/A

4.9.9.2.7. Condiciones especiales.

El proveedor deberá entregar los suministros en un plazo no mayor a 24 horas posterior a la confirmación del pedido vía mail.

4.9.9.2.8. Perfil del profesional.

N/A

4.9.9.2.9. Criterios de aceptación.

Los suministros tendrán que ser entregados en sus respectivos empaques, garantizando de esta manera el buen estado de los mismos. La persona de la recepción en la institución financiera será la encargada de realizar las verificaciones del caso y tendrá la potestad de exigir un cambio en productos con fallas.

4.9.9.2.10. Manejo de controversias.

Con respecto a las diferencias o controversias que pudiesen existir durante el transcurso del proyecto, no se logrará un acuerdo directo entre las partes, estas se someterán a un “arbitraje obligatorio” donde presentarán la controversia al árbitro, el cual deberá ser el encargado de resolver el conflicto. Además, deberán someterse voluntariamente a las reglas impuestas y una vez concluido el proceso, deberán acatar la resolución propuesta.

4.9.9.3. Adquisición del alquiler de un salón de eventos

4.9.9.3.1. Entregables.

El alcance corresponde al uso de dos salones de eventos en Guayaquil y Quito en fechas diferentes por 8 horas con capacidad para 40 personas cada uno, incluidos una laptop, proyector y parlantes con dos meseros, almuerzo, bebidas soft y coffee break.

4.9.9.3.2. Fases.

- Firma de contrato.
- Coordinación de la fecha del curso.
- Días de cursos.
- Pago al proveedor.

4.9.9.3.3. Hitos.

Desarrollo del curso en 8 horas continuas.

4.9.9.3.4. Formas de pago.

Crédito a 90 días luego de la entrega de la recepción de la factura, sin anticipos.

4.9.9.3.5. Penalidades.

Se cobrará una multa equivalente al 5% del contrato por cada hora de retraso el día del evento.

Cumplido el 10% del valor del contrato en multa, se podrá dar por finalizado el contrato unilateralmente.

4.9.9.3.6. Viáticos – costos (reembolso).

N/A

4.9.9.3.7. Condiciones especiales.

El proveedor deberá entregar 5 tickets de parqueo como cortesía a los 5 primeros asistentes del evento.

4.9.9.3.8. Perfil del profesional.

N/A

4.9.9.3.9. Criterios de aceptación.

El salón deberá contener lo siguiente:

- Mesas y sillas con capacidad para 40 personas
- 2 meseros
- Laptop
- Proyector
- Parlantes
- Coffee break (Mínimo 200 bocaditos divididos en 5 variedades)
- Almuerzo
- Bebidas soft ilimitadas
- Café ilimitado
- parqueos de cortesía

4.9.9.3.10. Manejo de controversias.

Con respecto a las diferencias o controversias que pudiesen existir durante el transcurso del proyecto, no se logrará un acuerdo directo entre las partes, estas se someterán a un “arbitraje obligatorio” donde presentarán la controversia al árbitro, el cual deberá ser el encargado de resolver el conflicto. Además, deberán someterse voluntariamente a las reglas impuestas y una vez concluido el proceso, deberán acatar la resolución propuesta.

Referencias

Diners Club. (2014). Diners Club. Recuperado 12 de julio de 2016, a partir de

<https://www.mundodinersclub.com/quienes-somos.html>

Diners Club del Ecuador. (2015). *Informe de Responsabilidad Corporativa 2015* (IX Informe de

Sustentabilidad Corporativa 2015 No. 9) (p. 158). Quito: Diners Club del Ecuador S.A

Sociedad Financiera. Recuperado a partir de

https://www.dinersclub.com.ec/portal/sites/default/files/memoria_diners_2015.pdf?pdf=memoria_diners_2015

Diners Club Internacional. (2016). Acerca de Diners Club. Recuperado 11 de julio de 2016, a

partir de [https://www.dinersclub.com.ec/portal/institucional/acerca-de-diners-](https://www.dinersclub.com.ec/portal/institucional/acerca-de-diners-club#nuestra-mision-y-vision)

[club#nuestra-mision-y-vision](https://www.dinersclub.com.ec/portal/institucional/acerca-de-diners-club#nuestra-mision-y-vision)

Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*

(*guía del PMBOK®*) (Quinta edición). Newtown Square, Pensilvania: Project

Management Institute, Inc. Recuperado a partir de

http://biblioteca.uns.edu.pe/saladocentes/archivos/curzoz/libros_pmbok_guide5th_spanish.pdf

Apéndices

Apéndice A. Diccionario de la EDT.

		Responsable	Recursos			Criterios de Aceptación		
			Humano	Económico	Material			
1. DIRECCION DEL PROYECTO	REUNIÓN DE SEGUIMIENTO Son reuniones semanales con el objetivo de actualizar las novedades del proyecto en su periodo de trabajo.		Gerente técnico	Gerente técnico, PM, equipo del proyecto y Sponsor	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Reuniones semanales con el 50% de los convocados presentes.	
	1.2 Acta de constitución del proyecto Documento que contiene información acerca de: el alcance, los objetivos y los participantes del proyecto.		PM	Gerente técnico, PM, equipo del proyecto y Sponsor	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Acta de constitución	
	1.3 Plan de Dirección de Proyecto	1.3.1	Plan de Gestión de Interesados	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Plan de Gestión de Interesados
			Es el plan que contiene las estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.					
		2.3.2	Plan de Gestión de Alcance	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Plan de Gestión de Alcance
	El plan de gestión del alcance del proyecto incluye los procesos para garantizar que el							

	proyecto incluya el trabajo requerido para completarlo con éxito.					
2.3.3	Plan de Gestión del Tiempo	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Plan de Gestión del Tiempo
	El plan de gestión del tiempo incluye todos los procesos necesarios para completarlo dentro del plazo acordado.					
2.3.4	Plan de Gestión de Costos	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Plan de Gestión de Costos
	El plan de gestión de costos permite llevar un control económico del presupuesto establecido inicialmente.					
2.3.5	Plan de Gestión de Adquisiciones	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Plan de Gestión de Adquisiciones
	El plan de gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos de compra de los productos y servicios necesarios para el equipo del proyecto					
2.3.6	Plan de Gestión de Calidad	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Plan de Gestión de Calidad
	El plan de gestión de la Calidad del proyecto incluye los procesos y actividades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto					

	se ejecute de acuerdo a lo planificado.					
2.3.7	Plan de Gestión de RRHH	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Plan de Gestión de RRHH
	El plan de gestión de los recursos humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.					
2.3.8	Plan de Gestión de Riesgos	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Plan de Gestión de Riesgos
	El plan de gestión de RRHH es el conjunto de estrategias en función de la reducción de riesgos por cada una de las actividades del proyecto.					
2.3.9	Plan de Gestión de Comunicaciones	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Plan de Gestión de Comunicaciones
	El Plan de Gestión de Comunicaciones describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto					
1.4 CIERRE DEL PROYECTO		PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	CIERRE DEL PROYECTO
Consiste en el cierre del proyecto, es decir, en el conjunto de actividades del plan del proyecto.						

2. CONTRATACION DE	2.1	CONTRATACIÓN DE CONSULTOR ESPECIALISTA Supone la contratación de un Psicólogo organizacional.	Gerente técnico	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Temas académicos relacionados a las funciones de los colaboradores.
	2.2	CONTRATACIÓN DE PROVEEDOR DE SUMINISTROS DE OFICINA Supone la firma contractual con un distribuidor de suministros de oficina para proveer al equipo del proyecto.	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Temas académicos relacionados a las funciones de los colaboradores.
3. PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE	3.1	REPORTE POR NECESIDADES POR AREA Corresponde al contenido academico que se impartira en las capacitaciones	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Agrupar a las personas y desarrollar su potencial de acuerdo a : motivos trascendentes, intrínsecos y extrínsecos.
	3.2	INFORME DE CURSOS Revisar la información de cursos previamente programados.	PM	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Temas académicos relacionados a las funciones de los colaboradores.
	3.3	PRE-SELECCIÓN DE PROVEEDORES Supone la lista inicial de proveedores para el desarrollo del del proyecto.	Gerente técnico	Gerente técnico, PM y equipo del proyecto	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	PRE-SELECCIÓN DE PROVEEDORES
4. PLAN DE	4.1	CLASIFICACIÓN DE PERFILES DE MOTIVACIÓN ANTROPOLÓGICA Clasificar al equipo humano de la institución financiera de acuerdo a los tres tipos de motivaciones antropológicas: Trascendentales, extrínsecas e intrínsecas.	Especialista	Gerente técnico, PM, equipo del proyecto y especialista.	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Agrupar a las personas y desarrollar su potencial de acuerdo a : motivos trascendentes, intrínsecos y extrínsecos.

<p>4.2 PLAN DE SALARIO EMOCIONAL</p> <p>Conocer el punto de vista de cada uno de los colaboradores de acuerdo a lo que esperan de la empresa a parte del salario. Basado en la teoría de la teoría antropológica de motivación para agrupar a las personas y desarrollar su potencial de acuerdo a : motivos trascendentes, intrínsecos y extrínsecos.</p>	<p>4.2.1 PLAN DE MOTIVACIONES TRASCENDENTALES</p> <p>Es un plan el cual motiva a los colaboradores formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa.</p>	Especialista	Gerente técnico, PM, equipo del proyecto y especialista.	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Plan de motivaciones trascendentales
	<p>4.2.2 PLAN DE MOTIVACIONES EXTRÍNSECAS</p> <p>Es un plan en el cual se despierta el interés del colaborador mediante recompensas externas como ascensos o rotaciones de cargos laborales.</p>	Especialista	Gerente técnico, PM, equipo del proyecto y especialista.	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	Plan de motivaciones extrínsecas.
	<p>4.2.3 PLAN DE MOTIVACIONES INTRÍNSECAS</p> <p>Es un plan en el cual se despierta el interés del colaborador mediante recompensas emocionales o internas tales como autosuperación o sensación de éxito.</p>	Especialista	Gerente técnico, PM, equipo del proyecto y especialista.	Rubro Presupuestado	Materiales de oficina	Plan de motivaciones intrínsecas
<p>4.3 CONTRATACIÓN DE SALON DE EVENTOS</p>		Gerente técnico	Gerente técnico, PM	Rubro Presupuestado	Materiales de Oficina	El alcance corresponde al uso de dos salones de

	<p>El alcance corresponde al uso de dos salones de eventos en Guayaquil y Quito en fechas diferentes por 8 horas con capacidad para 40 personas cada uno, incluidos una laptop, proyector y parlantes con dos meseros, almuerzo, bebidas soft y coffee break.</p>			<p>y equipo del proyecto</p>			<p>eventos en Guayaquil y Quito en fechas diferentes por 8 horas con capacidad para 40 personas cada uno, incluidos una laptop, proyector y parlantes con dos meseros, almuerzo, bebidas soft y coffee break.</p>
<p>4.4</p>	<p>TALLER DE PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO Un taller didáctico para explicar los tres diferentes tipos de motivaciones antropológicas.</p>	<p>Especialista</p>	<p>Gerente técnico, PM, equipo del proyecto y especialista.</p>	<p>Rubro Presupuestado</p>	<p>Materiales de Oficina</p>	<p>Agrupar a las personas y desarrollar su potencial de acuerdo a : motivos trascendentes, intrínsecos y extrínsecos.</p>	

Apéndice B. Listado maestro de recursos.

FIDELIZACIÓN DE TALENTO HUMANO					
DIRECCIÓN DEL PROYECTO					
ID DE EDT	DURACIÓN	MULTIPLICADOR	DURACIÓN ESTIMADA	UNIDAD	
1.2.1	3	1	3	días	
1.3.1.1	8	1	8	días	
1.3.2.1	5	1	5	días	
1.3.3.1	10	1	10	días	
1.3.4.1	8	1	8	días	
1.3.5.1	8	1	8	días	
1.3.6.1	5	1	5	días	
1.3.7.1	5	1	5	días	
1.3.8.1	8	1	8	días	
1.3.9.1	5	1	5	días	
1.4.1	3	1	3	días	
1.4.2	3	1	3	días	
1.4.3	1	1	1	día	
1.4.4	1	1	1	día	
1.4.5	1	1	1	día	
CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES					
	OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA	PERT	UNIDAD
2.1.1	1	1	3	1	día
2.1.2	2	3	5	3	días
2.1.3	1	2	3	2	días
2.1.4	1	2	3	2	días
2.1.5	1	3	5	3	días
2.2.1	1	1	2	1	día
2.2.2	2	3	6	3	días
2.2.3	1	2	4	2	días
2.2.4	1	2	5	2	días
2.2.5	2	3	6	3	días

PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN				
ID DE EDT	DURACIÓN	MULTIPLICADOR	DURACIÓN ESTIMADA	UNIDAD
3.1.1	1	1	1	día
3.1.2	2	1	2	días
3.1.3	15	1	15	días
3.1.4	1	1	1	día
3.1.5	1	1	1	día
3.1.6	1	1	1	día
3.2.1	4	1	4	horas
3.2.2	5	1	5	días
3.2.3	1	1	1	día
3.2.4	1	1	1	día
3.2.5	5	1	5	días
3.2.6	1	1	1	día
3.2.7	3	1	3	horas
3.2.8	1	1	1	día
3.2.9	3	1	3	horas
3.3.1	5	1	5	días
3.3.2	2	1	2	horas
3.3.3	1	1	1	día
3.3.4	1	1	1	día
3.3.5	10	1	10	días
3.3.6	1	1	1	día
3.3.7	1	1	1	día
3.3.8	5	1	5	días
3.3.9	1	1	1	día
3.3.10	1	1	1	día
3.3.11	3	1	3	horas
3.3.12	1	1	1	día
3.3.13	3	1	3	horas

PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL

ID DE EDT	DURACIÓN	MULTIPLICADOR	DURACIÓN ESTIMADA	UNIDAD
4.1.1	3	1	3	días
4.1.2	2	1	2	días
4.1.3	5	1	5	días
4.1.4	1	1	1	día
4.1.5	10	1	10	días
4.1.6	5	1	5	días
4.1.7	3	1	3	días
4.1.8	1	1	1	día
4.2.1.1	3	1	3	días
4.2.1.2	10	1	10	días
4.2.1.3	2	1	2	horas
4.2.1.4	5	1	5	días
4.2.1.5	1	1	1	día
4.2.2.1	3	1	3	días
4.2.2.2	10	1	10	días
4.2.2.3	2	1	2	horas
4.2.2.4	5	1	5	días
4.2.2.5	1	1	1	día
4.2.3.1	3	1	3	días
4.2.3.2	10	1	10	días
4.2.3.3	2	1	2	horas
4.2.3.4	5	1	5	días
4.2.3.5	1	1	1	día
4.3.1	1	1	1	día
4.3.2	3	1	3	días
4.3.3	1	1	1	día
4.3.4	1	1	1	día
4.4.1	5	1	5	días
4.4.2	1	1	1	día
4.4.3	2	1	2	días

Apéndice C. Listado maestro de actividades.

FIDELIZACION DE TALENTO HUMANO	
ACTIVIDAD	ID
DIRECCIÓN DEL PROYECTO	1
REUNIÓN DE SEGUIMIETNO	1.1
Acta de constitución del proyecto	1.2
Elaborar el acta de constitución	1.2.1
Acta de constitución del proyecto aprobada	1.2.2
Plan de Dirección de Proyecto	1.3
Plan de Gestión de Interesados	1.3.1
Elaborar plan de gestión de requisitos	1.3.1.1
Plan de gestión de requisitos aprobado	1.3.1.2
Plan de Gestión de Alcance	1.3.2
Elaborar plan de gestión de alcance	1.3.2.1
Plan de gestión de alcance aprobado	1.3.2.2
Plan de Gestión del Tiempo	1.3.3
Elaborar plan de gestión de cronograma	1.3.3.1
Plan de gestión de cronograma aprobado	1.3.3.2
Plan de Gestión de Costos	1.3.4
Elaborar plan de gestión de costos	1.3.4.1
Plan de gestión de costos aprobado	
Plan de Gestión de Adquisiciones	1.3.5
Elaborar plan de gestión de Adquisiciones	1.3.5.1
Plan de gestión de adquisiciones aprobado	1.3.5.2
Plan de Gestión de Calidad	1.3.6
Elaborar plan de gestión de Adquisiciones	1.3.6.1
Plan de gestión de adquisiciones aprobado	1.3.6.2
Plan de Gestión de RRHH	1.3.7
Elaborar plan de gestión de RRHH	1.3.7.1

Plan de gestión de RRHH aprobado	1.3.7.2
Plan de Gestión de Riesgos	1.3.8
Elaborar plan de gestión de Riesgos	1.3.8.1
Plan de gestión de riesgos aprobado	1.3.8.2
Plan de Gestión de Comunicaciones	1.3.9
Elaborar plan de gestión de Comunicaciones	1.3.9.1
Plan de gestión de Comunicaciones aprobado	1.3.9.2
PLANIFICACION FINALIZADA	1.3.10
CIERRE DEL PROYECTO	1.4
Recopilar información del proyecto	1.4.1
Elaborar Informe de Cierre y Aceptación del Proyecto	1.4.2
Convocar a reunión para revisión y aprobación del informe	1.4.3
Ajustar Informe	1.4.4
Aprobar Informe de Cierre y Aceptación del Proyecto	1.4.5
PROYECTO FINALIZADO	1.4.6
CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES	2
CONTRATACIÓN DE CONSULTOR ESPECIALISTA	2.1
Enviar solicitud de propuestas vía mail	2.1.1
Receptar propuestas	2.1.2
Evaluar proveedores y propuestas	2.1.3
Seleccionar proveedor con mejores propuestas	2.1.4
Elaborar y firmar contrato	2.1.5
CONTRATACIÓN DE PROVEEDOR DE SUMINISTROS DE OFICINA	2.2
Enviar solicitud de propuestas vía mail	2.2.1
Receptar propuestas	2.2.2
Evaluar proveedores y propuestas	2.2.3
Seleccionar proveedor con mejores propuestas	2.2.4
Elaborar y firmar contrato	2.2.5
PROVEEDOR CONTRATADO	2.2.6
PROVEEDORES CONTRATADOS	2.2.7

PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE CAPACITACION	3
REPORTE POR NECESIDADES POR AREA	3.1
Crear formatos para entrevistas	3.1.1
Crear agendas de entrevistas	3.1.2
Ejecutar entrevistas	3.1.3
Analizar resultados de las entrevistas	3.1.4
Identificar las necesidades académicas	3.1.5
Elaborar documento informe de necesidades por área	3.1.6
REPORTE POR NECESIDADES POR AREA ELABORADO	3.1.7
INFORME DE CURSOS	3.2
Solicitar listado de cursos dictados en el 2016 y programados para el 2017	3.2.1
Receptar listados solicitados	3.2.2
Clasificar cursos en base al informe de necesidades identificadas por área	3.2.3
Identificar tópicos no considerados en los cursos	3.2.4
Investigar cursos referentes a los tópicos no considerados.	3.2.5
Elaborar informe de cursos	3.2.6
Revisar Informe de cursos	3.2.7
Ajustar Informe de cursos	3.2.8
Aprobar y emitir Informe de cursos	3.2.9
INFORME DE CURSOS ENTREGADO	3.2.10
PRE-SELECCIÓN DE PROVEEDORES	3.3
Investigar proveedores de capacitación	3.3.1
Convocar a reunión para definir las especificaciones mínimas para las propuestas	3.3.2
Aprobar especificaciones	3.3.3
Enviar solicitud de propuestas vía mail	3.3.4
Receptar propuestas	3.3.5
Evaluar proveedores y propuestas	3.3.6
Elaborar cronograma de reuniones con proveedores	3.3.7

Llevar a cabo reunión de revisión de propuestas con proveedores	3.3.8
Seleccionar proveedores con mejores propuestas	3.3.9
Elaborar y emitir informe de pre-selección	3.3.10
Revisar Informe de Pre-Selección	3.3.11
Ajustar Informe de Pre-Selección	3.3.12
Aprobar y emitir Informe de Pre-Selección	3.3.13
PROVEEDORES PRE-SELECCIONADOS	3.3.14
PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE CAPACITACION FINALIZADO	3.3.15
PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL	4
CLASIFICACIÓN DE PERFILES DE MOTIVACIÓN ANTROPOLÓGICA	4.1
Preparar formato para el Test	4.1.1
Preparar campañas informativas	4.1.2
Realizar campañas informativas a personal de la empresa	4.1.3
Enviar Test a personal de la empresa vía electrónica	4.1.4
Receptar resultados del test	4.1.5
Analizar resultados del test	4.1.6
Elaborar informe de perfiles de motivación antropológica	4.1.7
Entregar el informe	4.1.8
INFORME EMITIDO	4.1.9
PLAN DE SALARIO EMOCIONAL	4.2
PLAN DE MOTIVACIONES TRASCEDENTALES	4.2.1
Levantar la información de los contenidos del plan de recompensas	4.2.1.1
Elaborar el plan de recompensas	4.2.1.2
Revisar el Plan de Motivaciones Trascendentales	4.2.1.3
Ajustar el Plan	4.2.1.4
Aprobar el Plan de Motivaciones Trascendentales	4.2.1.5
PLAN DE MOTIVACIONES TRASCEDENTALES ENTREGADO	4.2.1.6
PLAN DE MOTIVACIONES EXTRÍNECAS	4.2.2
Levantar la información de los contenidos del plan	4.2.2.1
Elaborar el Plan de Recompensas	4.2.2.2

Revisar el plan de Motivaciones Extrínsecas	4.2.2.3
Ajustar el Plan	4.2.2.4
Aprobar el Plan de Motivaciones Extrínsecas	4.2.2.5
PLAN DE MOTIVACIONES EXTRÍNSECAS ENTREGADO	4.2.2.6
PLAN DE MOTIVACIONES INTRÍNSECAS	4.2.3
Levantar la información de los contenidos del plan	4.2.3.1
Elaborar el Plan de Recompensas	4.2.3.2
Revisar el Plan de Motivaciones Intrínsecas	4.2.3.3
Ajustar el Plan	4.2.3.4
Aprobar el Plan de Motivaciones Intrínsecas	4.2.3.5
PLAN DE MOTIVACIONES INTRÍNSECAS ENTREGADO	4.2.3.6
PLAN DE SALARIO EMOCIONAL FINALIZADO	4.2.3.7
CONTRATACIÓN DE SALON DE EVENTOS	4.3
Enviar solicitud de propuestas vía mail	4.3.1
Receptar propuestas	4.3.2
Evaluar proveedores y propuestas	4.3.3
Seleccionar proveedor con mejores propuestas	4.3.4
SALON DE EVENTOS CONTRATADO	4.3.5
TALLER DE PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL	4.4
Estructurar el contenido del taller	4.4.1
Elaborar cronograma	4.4.2
Ejecutar taller	4.4.3
TALLER DE PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL FINALIZADO	4.4.4
PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL FINALIZADO	4.4.5

IMPACTO DE LA SOLICITUD DE CAMBIO

EN CRONOGRAMA		ANALIZADO POR	FIRMADO
EN COSTE			

ACEPTACIÓN Y FIRMAS

	DIRECTOR DEL PROYECTO		REPRESENTANTE DEL CLIENTE		PATROCINADOR DEL PROYECTO	
ACEPTACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FIRMA						
NOMBRE						
FECHA						

Apéndice E. Control de Cambios.

PROYECTO Fidelización del Talento Humano en IFE

REVISIÓN Directorio

CLIENTE IFE

AUTOR PM

FECHA

ID	PAQUETE DE TRABAJO AFECTADO (ID EDT)	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	EFFECTO SOBRE EL COSTE	EFFECTO SOBRE EL CRONOGRAMA	N° SOLICITUD DE CAMBIO	APROBADA POR	FECHA DE APROBACIÓN	COMENTARIOS

Apéndice F. Estimación de la Duración de las Actividades.

PROYECTO IFE					
ID DE EDT	TIPO	RECURSO	DISPONIBILIDAD	CANTIDAD	SUPUESTO CONSIDERADO
DIRECCIÓN DEL PROYECTO					
1.2.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
1.3.1.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
1.3.2.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP

1.3.3.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
1.3.4.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
1.3.5.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
1.3.6.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE

					PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
1.3.7.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
1.3.8.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
1.3.9.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
1.4.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP

		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
	COSTO	<i>RECOMPENSAS E INCENTIVOS</i>	100	1	
1.4.2	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
1.4.3	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
		<i>GERENTE GENERAL</i>	20	1	GERENTE GENERAL DE LAORGANIZACION

		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
1.4.4	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
1.4.5	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
	<i>GERENTE GENERAL</i>	20	1	GERENTE GENERAL DE LAORGANIZACION	
	MATERIAL	<i>IMPRESIÓN DE DOCUMENTO</i>	100	2	
CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES					
2.1.1	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
2.1.2	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
2.1.3	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100		PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP

2.1.4	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
2.1.5	PERSONAL	CONSULTOR ESPECIALISTA CONTRATADO		1	
2.2.1	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
2.2.2	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
2.2.3	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
2.2.4	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE CAPACITACION					
3.1.1	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
3.1.2	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2

					AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
3.1.3	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	2	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
		<i>GERENTES</i>	20	4	GERENTES DE LAS DIVERSAS AREAS DE LA ORGANIZACIÓN
		<i>JEFATURA DE RRHH</i>	20	1	JEFES DEPARTAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN
3.1.4	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
3.1.5	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
3.1.6	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP

		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
3.2.1	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	2	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
3.2.2	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	2	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
3.2.3	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
3.2.4	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
3.2.5	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	2	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP

3.2.6	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
3.2.7	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
3.2.8	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
3.2.9	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
3.3.1	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
3.3.2	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP

		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
3.3.3	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
3.3.4	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
3.3.5	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
3.3.6	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
3.3.7	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
3.3.8	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
3.3.9	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP

		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
3.3.10	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
3.3.11	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
3.3.12	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
3.3.13	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE

					PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL					
4.1.1	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
4.1.2	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
4.1.3	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>JEFATURA DE RRHH</i>	20	1	JEFES DEPARTAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN
4.1.4	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
4.1.5	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	2	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP

4.1.6	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
4.1.7	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100		PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
	MATERIAL	<i>IMPRESIÓN DE DOCUMENTO</i>	100	2	
4.1.8	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
4.2.1.1	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
4.2.1.2	PERSONAL	<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS

					EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
4.2.1.3	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
4.2.1.4	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
	MATERIAL	<i>IMPRESIÓN DE DOCUMENTO</i>	100	2	
4.2.1.5	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
4.2.2.1	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

4.2.2.3	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
4.2.2.4	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
4.2.2.5	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
	MATERIAL	<i>IMPRESIÓN DE DOCUMENTO</i>	100	2	
4.2.3.1	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
4.2.3.2	PERSONAL	<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

4.2.3.3	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
4.2.3.4	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
4.2.3.5	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
	MATERIAL	<i>IMPRESIÓN DE DOCUMENTO</i>	100	1	
4.3.1	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
4.3.2	PERSONAL	<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERECNIA CON CERTIICACIÓN PMP
4.3.3	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP

4.3.4	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE GENERAL</i>	20	1	GERENTE GENERAL DE LA ORGANIZACION
4.4.1	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
4.4.2	PERSONAL	<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 2</i>	100	1	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
4.4.3	PERSONAL	<i>PM</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>GERENTE TECNICO DE PROYECTO</i>	100	1	PROFESIONAL CN TITULO DE 4to NIVEL, CONTAR CON CERTIFICACION PMP
		<i>ASISTENTE DE PROYECTOS 1</i>	100	2	PROFESIONALES CON TITULO DE 3er NIVEL, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DE PREFERENCIA CON CERTIFICACIÓN PMP
		<i>SPONSOR - GERENTE T.H.</i>	20	1	GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN
		<i>GERENTES</i>	20	4	GERENTES DE LAS DIVERSAS AREAS DE LA ORGANIZACIÓN
		<i>CONSULTOR ESPECIALISTA</i>	100	1	PSICOLOGO OCUPACIONAL CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS

					EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
		<i>JEFATURA DE RRHH</i>	20	1	JEFES DEPARTAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN
	MATERIAL	<i>SALON DE EVENTOS</i>	100	2	

Apéndice G Cronograma del Proyecto.

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Costo
0		PROYECTO IFE	168,09 días	lun 13/6/16	mar 7/2/17		\$49.903,61
1		DIRECCIÓN DEL PROYECTO	134,13 días	lun 13/6/16	mié 21/12/16		\$10.970,00
2		REUNIÓN DE SEGUIMIETNO	132,13 días	mié 15/6/16	mié 21/12/16		\$1.750,00
31		Acta de constitución del proyecto	3 días	lun 13/6/16	mié 15/6/16		\$611,25
32		Elaborar el acta de constitución	3 días	lun 13/6/16	mié 15/6/16		\$611,25
33		Acta de constitución del proyecto aprobada	0 días	mié 15/6/16	mié 15/6/16	32	\$0,00
34		Plan de Dirección de Proyecto	72,23 días	jue 16/6/16	lun 26/9/16		\$8.608,75
35		Plan de Gestión de Interesados	8 días	jue 16/6/16	lun 27/6/16		\$1.267,50
36		Elaborar plan de gestión de requisitos	8 días	jue 16/6/16	lun 27/6/16	33	\$1.267,50
37		Plan de gestión de requisitos aprobado	0 días	lun 27/6/16	lun 27/6/16	36	\$0,00
38		Plan de Gestión de Alcance	5 días	mar 28/6/16	lun 4/7/16		\$656,25
39		Elaborar plan de gestión de alcance	5 días	mar 28/6/16	lun 4/7/16	37	\$656,25
40		Plan de gestión de alcance aprobado	0 días	lun 4/7/16	lun 4/7/16	39	\$0,00
41		Plan de Gestión del Tiempo	10 días	mar 5/7/16	lun 18/7/16		\$1.362,50
42		Elaborar plan de gestión de cronograma	10 días	mar 5/7/16	lun 18/7/16	40	\$1.362,50
43		Plan de gestión de cronograma aprobado	0 días	lun 18/7/16	lun 18/7/16	42	\$0,00
44		Plan de Gestión de Costos	8 días	mar 19/7/16	jue 28/7/16		\$1.095,00
45		Elaborar plan de gestión de costos	8 días	mar 19/7/16	jue 28/7/16	43	\$1.095,00
46		Plan de gestión de costos aprobado	0 días	jue 28/7/16	jue 28/7/16	45	\$0,00
47		Plan de Gestión de Adquisiciones	8 días	vie 29/7/16	mar 9/8/16		\$1.085,00
48		Elaborar plan de gestión de Adquisiciones	8 días	vie 29/7/16	mar 9/8/16	46	\$1.085,00
49		Plan de gestión de adquisiciones aprobado	0 días	mar 9/8/16	mar 9/8/16	48	\$0,00
50		Plan de Gestión de Calidad	5 días	mié 10/8/16	mar 16/8/16		\$680,00
51		Elaborar plan de gestión de Adquisiciones	5 días	mié 10/8/16	mar 16/8/16	49	\$680,00
52		Plan de gestión de adquisiciones aprobado	0 días	mar 16/8/16	mar 16/8/16	51	\$0,00
53		Plan de Gestión de RRHH	5 días	mié 17/8/16	mar 23/8/16		\$680,00
54		Elaborar plan de gestión de RRHH	5 días	mié 17/8/16	mar 23/8/16	52	\$680,00

FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Costo
55		Plan de gestión de RRHH aprobado	0 días	mar 23/8/16	mar 23/8/16	54	\$0,00
56		Plan de Gestión de Riesgos	8 días	mié 24/8/16	vie 2/9/16		\$1.100,00
57		Elaborar plan de gestión de Riesgos	8 días	mié 24/8/16	vie 2/9/16	55	\$1.100,00
58		Plan de gestión de riesgos aprobado	0 días	vie 2/9/16	vie 2/9/16	57	\$0,00
59		Plan de Gestión de Comunicaciones	5 días	lun 5/9/16	vie 9/9/16		\$682,50
60		Elaborar plan de gestión de Comunicaciones	5 días	lun 5/9/16	vie 9/9/16	58	\$682,50
61		Plan de gestión de Comunicaciones aprobado	0 días	vie 9/9/16	vie 9/9/16	60	\$0,00
62		Reserva tiempo de contingencia RIESGO R05	10,23 días	lun 12/9/16	lun 26/9/16	61	\$0,00
63		PLANIFICACION FINALIZADA	0 días	lun 26/9/16	lun 26/9/16	62	\$0,00
64		CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES	11 días	mié 10/8/16	mié 24/8/16		\$1.785,00
65		CONTRATACIÓN DE CONSULTOR ESPECIALISTA	11 días	mié 10/8/16	mié 24/8/16	47	\$892,50
66		Enviar solicitud de propuestas vía mail	1 día	mié 10/8/16	mié 10/8/16	47	\$7,50
67		Receptar propuestas	3 días	jue 11/8/16	lun 15/8/16	66	\$45,00
68		Evaluar proveedores y propuestas	2 días	mar 16/8/16	mié 17/8/16	67	\$125,00
69		Seleccionar proveedor con mejores propuestas	2 días	jue 18/8/16	vie 19/8/16	68	\$250,00
70		Elaborar y firmar contrato	3 días	lun 22/8/16	mié 24/8/16	69	\$465,00
71		CONSULTOR ESPECIALISTA CONTRATADO	0 días	mié 24/8/16	mié 24/8/16	70	\$0,00
72		CONTRATACIÓN DE PROVEEDOR DE SUMINISTROS DE OFICINA	11 días	mié 10/8/16	mié 24/8/16	47	\$892,50
73		Enviar solicitud de propuestas vía mail	1 día	mié 10/8/16	mié 10/8/16	47	\$7,50
74		Receptar propuestas	3 días	jue 11/8/16	lun 15/8/16	73	\$45,00
75		Evaluar proveedores y propuestas	2 días	mar 16/8/16	mié 17/8/16	74	\$125,00
76		Seleccionar proveedor con mejores propuestas	2 días	jue 18/8/16	vie 19/8/16	75	\$250,00
77		Elaborar y firmar contrato	3 días	lun 22/8/16	mié 24/8/16	76	\$465,00
78		PROVEEDOR CONTRATADO	0 días	mié 24/8/16	mié 24/8/16	77	\$0,00
79		PROVEEDORES CONTRATADOS	0 días	mié 24/8/16	mié 24/8/16	78;71	\$0,00
80		PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE CAPACITACION	83,86 días	lun 26/9/16	mié 25/1/17		\$9.456,25
81		REPORTE POR NECESIDADES POR AREA	24,47 días	lun 26/9/16	vie 28/10/16		\$5.626,88

	 Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Costo
82		Crear formatos para entrevistas	1 día	lun 26/9/16	mar 27/9/16	63;79	\$80,00
83		Crear agendas de entrevistas	2 días	mar 27/9/16	jue 29/9/16	82	\$120,00
84		Ejecutar entrevistas	15 días	jue 29/9/16	jue 20/10/16	83	\$4.744,38
85		Analizar resultados de las entrevistas	1 día	jue 20/10/16	vie 21/10/16	84	\$202,50
86		Identificar las necesidades académicas	1 día	vie 21/10/16	lun 24/10/16	85	\$202,50
87		Elaborar documento informe de necesidades por área	1 día	lun 24/10/16	mar 25/10/16	86	\$277,50
88		Reserva tiempo de contingencia RIESGO R10	3,47 días	mar 25/10/16	vie 28/10/16	87	\$0,00
89		REPORTE POR NECESIDADES POR AREA ELABORADO	0 días	vie 28/10/16	vie 28/10/16	88	\$0,00
90		▲ INFORME DE CURSOS	17,95 días	vie 28/10/16	lun 28/11/16		\$1.646,25
91		Solicitar listado de cursos dictados en el 2016 y programados para el 2017	4 horas	vie 28/10/16	lun 31/10/16	89	\$60,00
92		Receptar listados solicitados	5 días	lun 31/10/16	jue 10/11/16	91	\$90,00
93		Clasificar cursos en base al informe de necesidades identificadas por área	1 día	jue 10/11/16	vie 11/11/16	92	\$60,00
94		Identificar tópicos no considerados en los cursos	1 día	vie 11/11/16	lun 14/11/16	93	\$135,00
95		Investigar cursos referente a los tópicos no considerados.	5 días	lun 14/11/16	lun 21/11/16	94	\$880,00
96		Elaborar informe de cursos	1 día	lun 21/11/16	mar 22/11/16	95	\$160,00
97		Revisar Informe de cursos	3 horas	mar 22/11/16	mar 22/11/16	96	\$116,25
98		Ajustar Informe de cursos	1 día	mar 22/11/16	mié 23/11/16	97	\$60,00
99		Aprobar y emitir Informe de cursos	3 horas	mié 23/11/16	mié 23/11/16	98	\$85,00
100		Reserva tiempo de contingencia RIESGO R08	2,7 días	mié 23/11/16	lun 28/11/16	99	\$0,00
101		INFORME DE CURSOS ENTREGADO	0 días	lun 28/11/16	lun 28/11/16	100	\$0,00
102		▲ PRE-SELECCIÓN DE PROVEEDORES	28 días	lun 28/11/16	jue 5/1/17		\$2.183,13
103		Investigar proveedores de capacitación	5 días	lun 28/11/16	lun 5/12/16	101	\$300,00
104		Convocar a reunión para definir las especificaciones mínimas para las propuestas	2 horas	lun 5/12/16	lun 5/12/16	103	\$77,50
105		Aprobar especificaciones	1 día	lun 5/12/16	mar 6/12/16	104	\$112,50

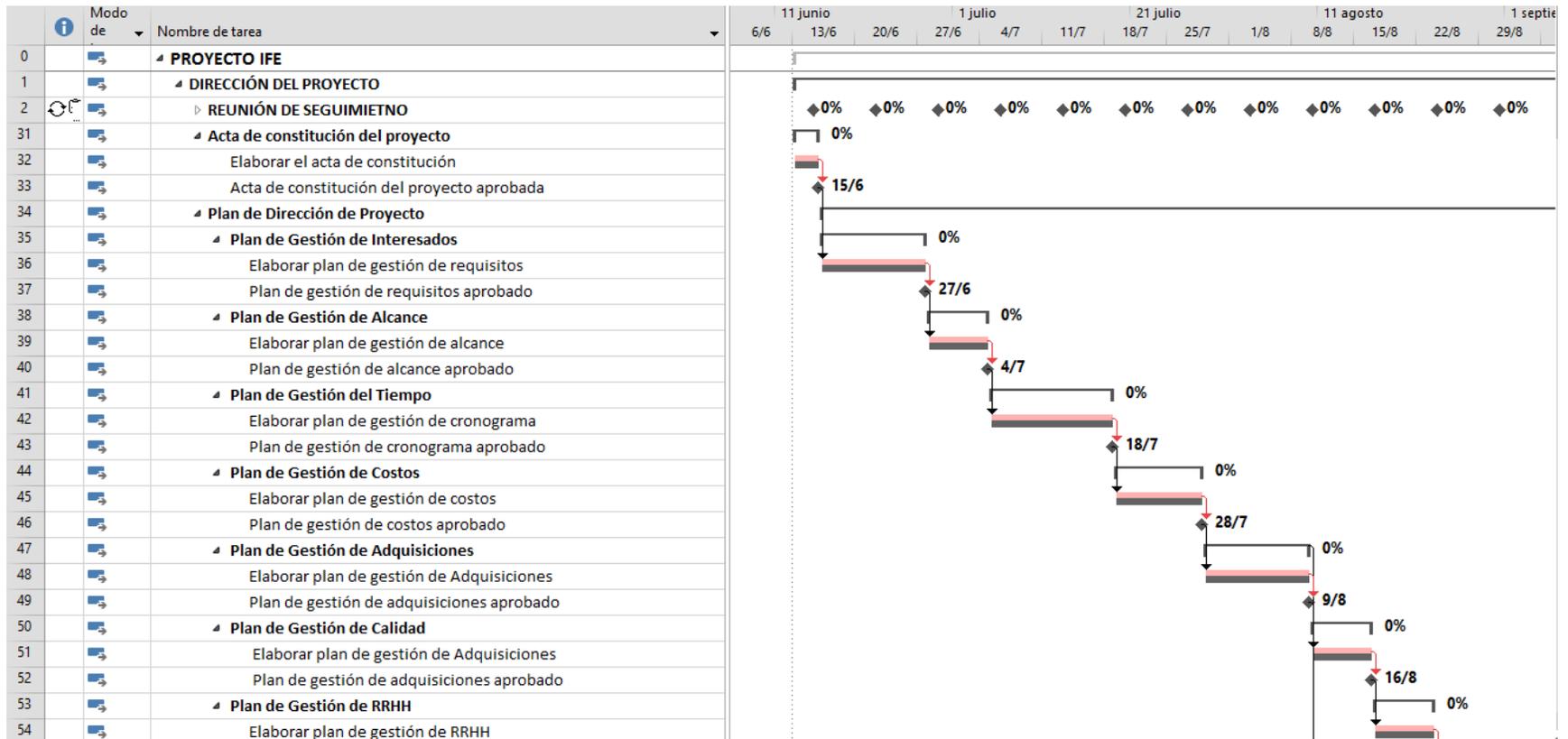
FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR

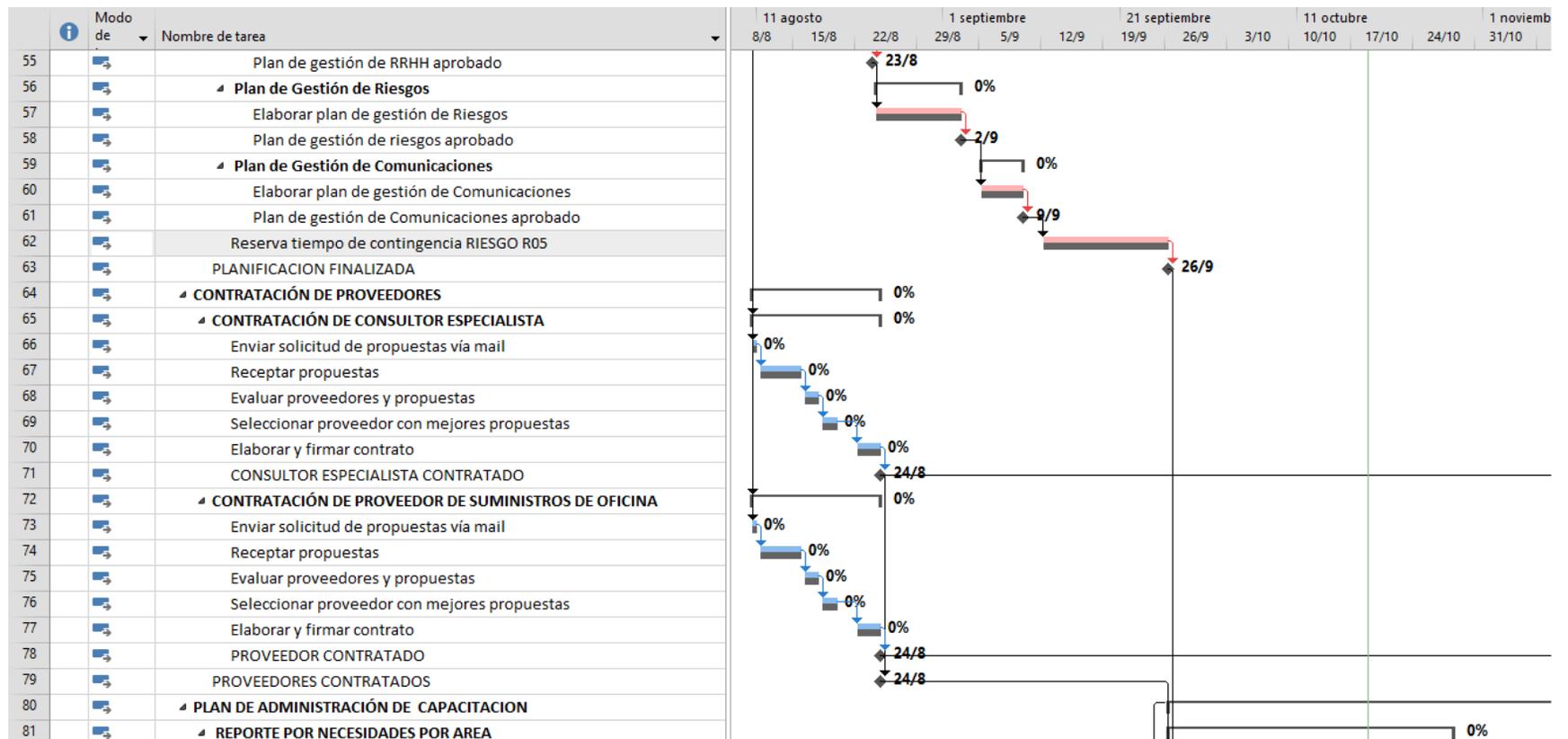
	 Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Costo
106		Enviar solicitud de propuestas vía mail	1 día	mar 6/12/16	mié 7/12/16	105	\$60,00
107		Receptar propuestas	10 días	mié 7/12/16	mié 21/12/16	106	\$195,00
108		Evaluar proveedores y propuestas	1 día	mié 21/12/16	jue 22/12/16	107	\$185,00
109		Elaborar cronograma de reuniones con proveedores	1 día	jue 22/12/16	vie 23/12/16	108	\$60,00
110		Llevar a cabo reunión de revisión de propuestas con proveedores	5 días	vie 23/12/16	vie 30/12/16	109	\$500,00
111		Seleccionar proveedores con mejores propuestas	1 día	vie 30/12/16	lun 2/1/17	110	\$342,50
112		Elaborar y emitir informe de pre-selección	1 día	lun 2/1/17	mar 3/1/17	111	\$105,00
113		Revisar Informe de Pre-Selección	3 horas	mar 3/1/17	mié 4/1/17	112	\$116,25
114		Ajustar Informe de Pre-Selección	1 día	mié 4/1/17	jue 5/1/17	113	\$60,00
115		Aprobar y emitir Informe de Pre-Selección	3 horas	jue 5/1/17	jue 5/1/17	114	\$69,38
116		PROVEEDORES PRE-SELECCIONADOS	0 días	jue 5/1/17	jue 5/1/17	115	\$0,00
117		Reserva tiempo de contingencia RIESGO R02	13,44 días	jue 5/1/17	mié 25/1/17	116	\$0,00
118		PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE CAPACITACION FINALIZADO	0 días	mié 25/1/17	mié 25/1/17	117	\$0,00
119		▸ PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL	72,86 días	lun 26/9/16	mar 10/1/17	80CC	\$16.835,49
120		▸ CLASIFICACIÓN DE PERFILES DE MOTIVACIÓN ANTROPOLÓGICA	34,5 días	lun 26/9/16	mié 16/11/16		\$3.069,00
121		Preparar formato para el Test	3 días	lun 26/9/16	jue 29/9/16	63;79	\$395,63
122		Preparar campañas informativas	2 días	jue 29/9/16	lun 3/10/16	121	\$175,00
123		Realizar campañas informativas a personal de la empresa	5 días	lun 3/10/16	lun 10/10/16	122	\$450,00
124		Enviar Test a personal de la empresa vía electrónica	1 día	lun 10/10/16	mar 11/10/16	123	\$30,00
125		Receptar resultados del test	10 días	mar 11/10/16	mar 25/10/16	124	\$150,00
126		Analizar resultados del test	5 días	mar 25/10/16	mar 1/11/16	125	\$993,75
127		Elaborar informe de perfiles de motivación antropológica	3 días	mar 1/11/16	mié 9/11/16	126	\$769,63
128		Entregar informe	1 día	mié 9/11/16	jue 10/11/16	127	\$105,00
129		Reserva tiempo de contingencia RIESGO R07	4,5 días	jue 10/11/16	mié 16/11/16	128	\$0,00
130		INFORME EMITIDO	0 días	mié 16/11/16	mié 16/11/16	129	\$0,00
131		▸ PLAN DE SALARIO EMOCIONAL	22,67 días	mié 16/11/16	lun 19/12/16		\$5.181,85

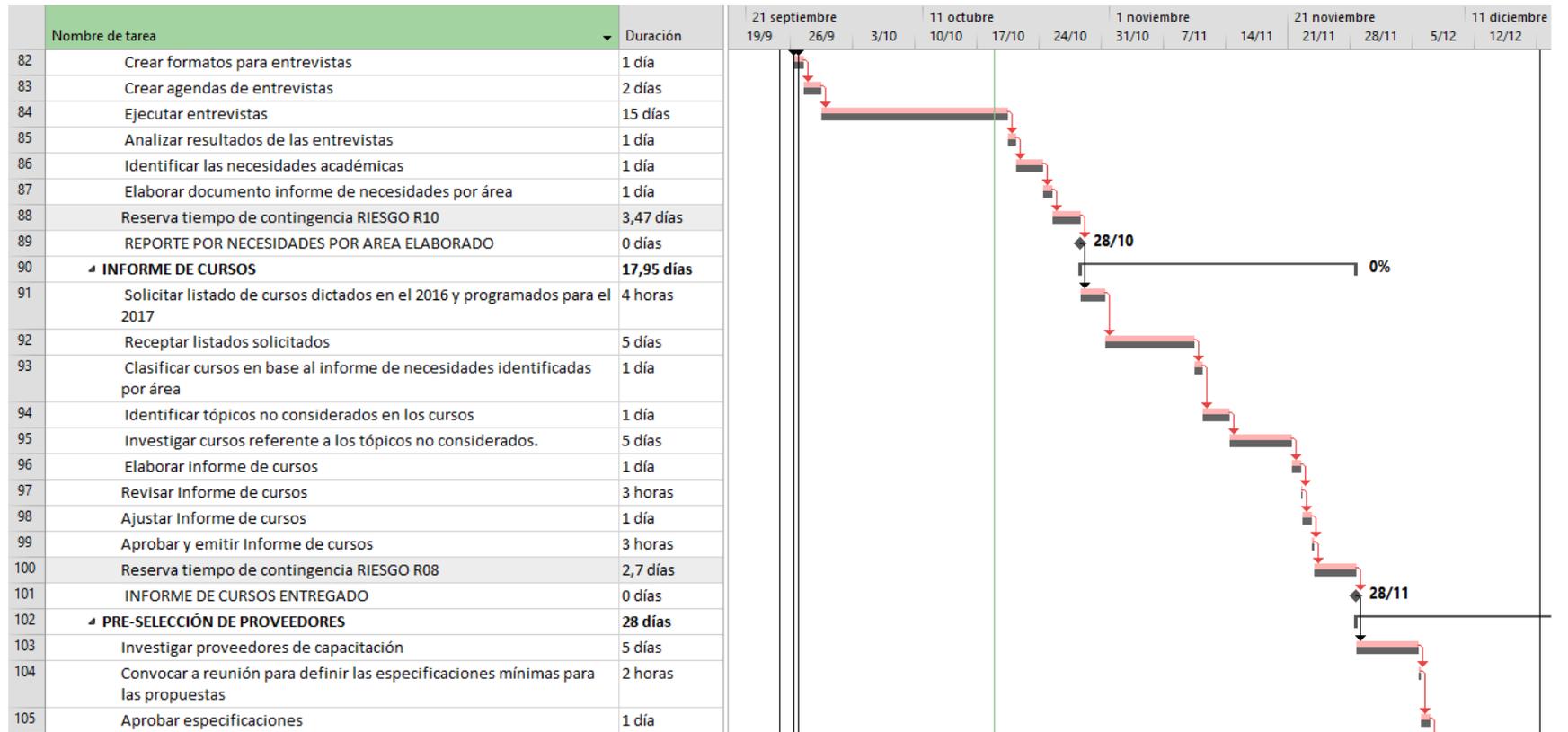
		Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Costo
132			PLAN DE MOTIVACIONES TRASCENDENTALES	19,25 días	mié 16/11/16	mar 13/12/16		\$1.759,05
133			Levantar la información de los contenidos del plan de recompensas	3 días	mié 16/11/16	lun 21/11/16	130	\$395,00
134			Elaborar el plan de recompensas	10 días	lun 21/11/16	lun 5/12/16	133	\$700,00
135			Revisar el Plan de Motivaciones Trascendentales	2 horas	lun 5/12/16	lun 5/12/16	134	\$125,00
136			Ajustar el Plan	5 días	lun 5/12/16	lun 12/12/16	135	\$474,05
137			Aprobar el Plan de Motivaciones Trascendentales	1 día	lun 12/12/16	mar 13/12/16	136	\$65,00
138			PLAN DE MOTIVACIONES TRASCENDENTALES ENTREGADO	0 días	mar 13/12/16	mar 13/12/16	137	\$0,00
139			PLAN DE MOTIVACIONES EXTRÍNECAS	19,25 días	mié 16/11/16	mar 13/12/16	132CC	\$1.701,55
140			Levantar la información de los contenidos del plan	3 días	mié 16/11/16	lun 21/11/16	130	\$470,00
141			Elaborar el Plan de Recompensas	10 días	lun 21/11/16	lun 5/12/16	140	\$700,00
142			Revisar el plan de Motivaciones Extrínsecas	2 horas	lun 5/12/16	lun 5/12/16	141	\$93,75
143			Ajustar el Plan	5 días	lun 5/12/16	lun 12/12/16	142	\$159,68
144			Aprobar el Plan de Motivaciones Extrínsecas	1 día	lun 12/12/16	mar 13/12/16	143	\$278,13
145			PLAN DE MOTIVACIONES EXTRÍNECAS ENTREGADO	0 días	mar 13/12/16	mar 13/12/16	144	\$0,00
146			PLAN DE MOTIVACIONES INTRÍNECAS	19,25 días	mié 16/11/16	mar 13/12/16	139CC	\$1.721,25
147			Levantar la información de los contenidos del plan	3 días	mié 16/11/16	lun 21/11/16	130	\$470,00
148			Elaborar el Plan de Recompensas	10 días	lun 21/11/16	lun 5/12/16	147	\$700,00
149			Revisar el Plan de Motivaciones Intrínsecas	2 horas	lun 5/12/16	lun 5/12/16	148	\$125,00
150			Ajustar el Plan	5 días	lun 5/12/16	lun 12/12/16	149	\$148,13
151			Aprobar el Plan de Motivaciones Intrínsecas	1 día	lun 12/12/16	mar 13/12/16	150	\$278,13
152			PLAN DE MOTIVACIONES INTRÍNECAS ENTREGADO	0 días	mar 13/12/16	mar 13/12/16	151	\$0,00
153			Reserva tiempo de contingencia RIESGO R03	3,42 días	mar 13/12/16	lun 19/12/16	138;145;152	\$0,00
154			PLAN DE SALARIO EMOCIONAL FINALIZADO	0 días	lun 19/12/16	lun 19/12/16	153	\$0,00
155			CONTRATACIÓN DE SALON PARA TALLER	6 días	mié 16/11/16	jue 24/11/16	131CC	\$427,50
156			Enviar solicitud de propuestas vía mail	1 día	mié 16/11/16	jue 17/11/16	130	\$7,50
157			Receptar propuestas	3 días	jue 17/11/16	mar 22/11/16	156	\$45,00

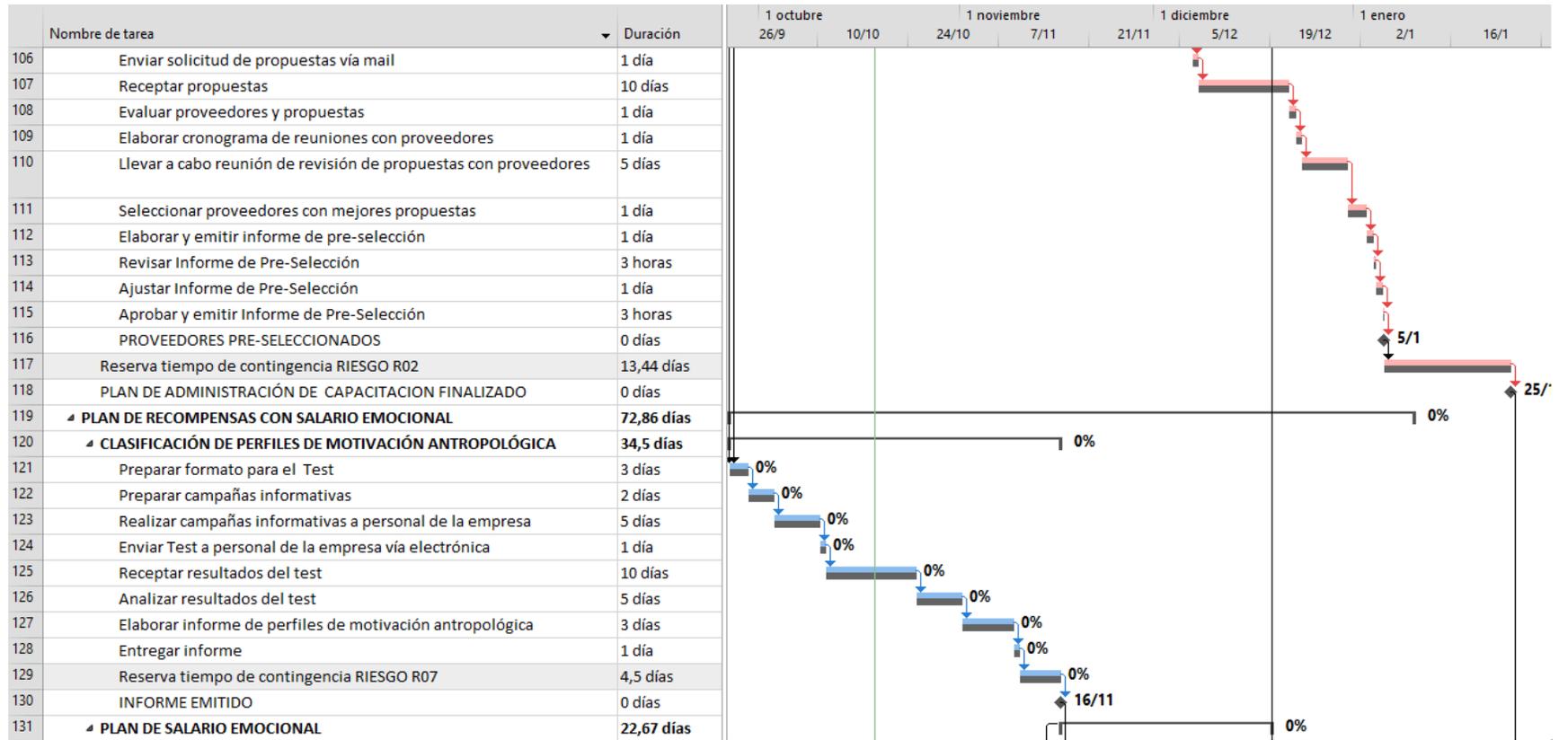
	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Costo
158		Evaluar proveedores y propuestas	1 día	mar 22/11/16	mié 23/11/16	157	\$250,00
159		Seleccionar proveedor con mejores propuestas	1 día	mié 23/11/16	jue 24/11/16	158	\$125,00
160		SALON DE EVENTOS CONTRATADO	0 días	jue 24/11/16	jue 24/11/16	159	\$0,00
161		▲ TALLER DE PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL	11,72 días	lun 19/12/16	mié 4/1/17		\$8.157,14
162		Estructurar el contenido del taller	5 días	lun 19/12/16	lun 26/12/16	154;160;71;78	\$662,50
163		Elaborar cronograma	1 día	lun 26/12/16	mar 27/12/16	162	\$247,50
164		Ejecutar taller	2 días	mar 27/12/16	vie 30/12/16	163	\$7.247,14
165		Reserva tiempo de contingencia RIESGO R09	2,97 días	vie 30/12/16	mié 4/1/17	164	\$0,00
166		TALLER DE PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL FINALIZADO	0 días	mié 4/1/17	mié 4/1/17	165	\$0,00
167		Reserva tiempo de contingencia RIESGO R06	3,97 días	mié 4/1/17	mar 10/1/17	166	\$0,00
168		PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL FINALIZADO	0 días	mar 10/1/17	mar 10/1/17	167	\$0,00
169		▲ CIERRE DEL PROYECTO	9 días	mié 25/1/17	mar 7/2/17		\$10.856,88
170		Recopilar información del proyecto	3 días	mié 25/1/17	lun 30/1/17	168;118	\$8.906,88
171		Elaborar Informe de Cierre y Aceptación del Proyecto	3 días	lun 30/1/17	jue 2/2/17	170	\$755,00
172		Convocar a reunión para revisión y aprobación del informe	1 día	jue 2/2/17	vie 3/2/17	171	\$310,00
173		Ajustar Informe	1 día	vie 3/2/17	lun 6/2/17	172	\$310,00
174		Aprobar Informe de Cierre y Aceptación del Proyecto	1 día	lun 6/2/17	mar 7/2/17	173	\$575,00
175		INFORME DE CIERRE Y ACEPTACIÓN DEL PROYECTO APROBADO	0 días	mar 7/2/17	mar 7/2/17	174	\$0,00
176		PROYECTO FINALIZADO	0 días	mar 7/2/17	mar 7/2/17	175	\$0,00

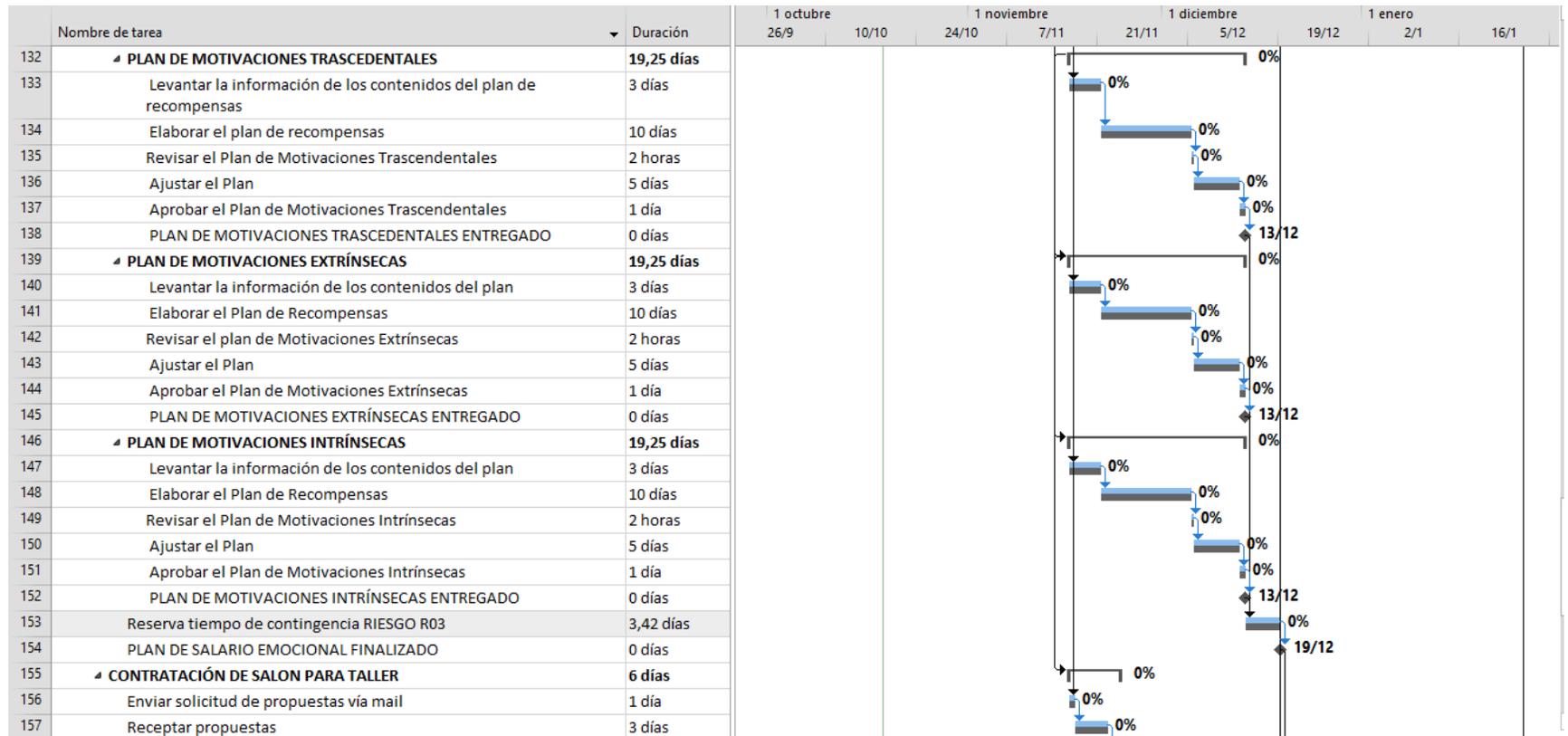
Apéndice H Línea Base del Cronograma.

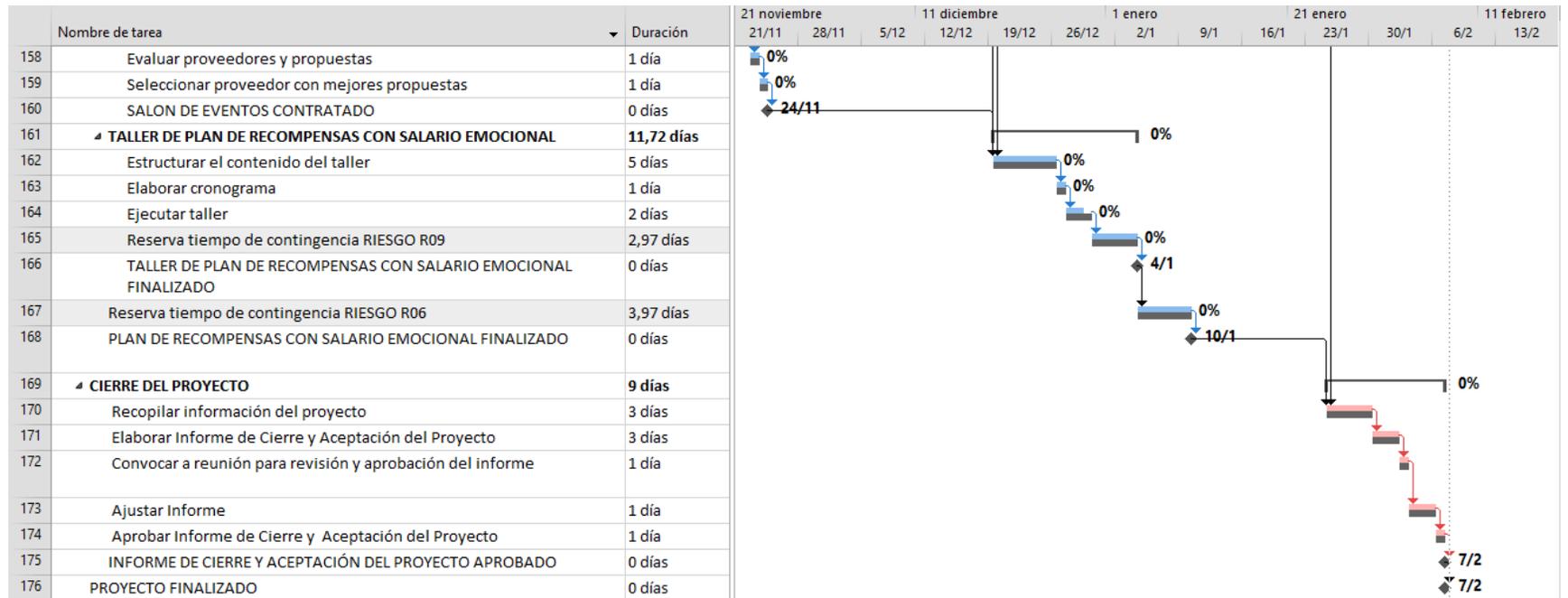












Apéndice I. Matriz de Registro de Riesgos.

Cód.	Descripción	Disp.	Entregable Afectado	Probabilidad		Objetivo	Impacto		Factor del Riesgo	Valor de riesgo		VME		Respuesta	Contingencia
										Cronograma (Días)	Costo (Dólares)	Cronograma (Días)	Costo (Dólares)		
R01	Debido a la desacertada ejecución del plan de comunicación entre los interesados del Proyecto, podría generar retrasos en el cronograma.	Los tiempos de elaboración del Plan de Gestión tienen retrasos mayores a 3 días	1.3 Plan de Dirección del Proyecto	Muy bajo	0,10	Alcance	Alto	0,40	0,04	62	\$8.609,00	5,58	\$ 774,81	Evitar: Mantener reuniones periódicas con los interesados.	Ejecución del plan de comunicaciones.
						Tiempo	Bajo	0,10	0,01						
						Costo	Alto	0,40	0,04						
						Total Prov. x Imp.									
R02	Debido al retardo en el análisis de información por parte del equipo del proyecto, podría alterar el cronograma.	En las reuniones semanales de seguimiento se detectan errores en los análisis de información	3. Plan de Administración de Capacitación	Bajo	0,30	Alcance	Alto	0,40	0,12	64	\$ 9.469,00	13,44	\$ 1.988,49	Mitigar: Realizar el seguimiento y control del análisis de información.	Incrementar el tiempo estimado para el análisis de información
						Tiempo	Moderado	0,20	0,06						
						Costo	Bajo	0,10	0,03						
						Total Prov. x Imp.									
R03	Debido a la resistencia al cambio por parte de los	La elaboración del Plan de Salario	4.2 Plan de Salario Emocional	Bajo	0,30	Alcance	Bajo	0,10	0,03	19	\$ 5.280,00	3,42	\$ 950,40	Mitigar: Realizar el seguimiento del	Realizar charlas con los colaborador
						Tiempo	Alto	0,40	0,12						

Cód.	Descripción	Disp.	Entregable Afectado	Probabilidad		Objetivo	Impacto		Factor del Riesgo	Valor de riesgo		VME		Respuesta	Contingencia
										Cronograma (Días)	Costo (Dólares)	Cronograma (Días)	Costo (Dólares)		
	colaboradores de la IFE, provocaría retrasos en la elaboración de los documentos del plan.	Emocional tiene un retraso mayor a 3 días				Costo	Bajo	0,10	0,03					cumplimiento de actividades de manera semanal	es de la empresa, para dar a conocer los beneficios del Plan de Recompensas
						Total Prov. x Imp.			0,18						
R04	Debido a nuevas políticas públicas, podría afectarse el plan de financiamiento del proyecto.	Nuevas políticas públicas son publicadas	1.3 Plan de Dirección del Proyecto	Bajo	0,30	Alcance	Moderado	0,20	0,06	62	\$ 8.609,00	9,30	\$ 1.291,35	Aceptar: Se tomarán acciones una vez que se haga efectivas las nuevas regulaciones	Activar las reservas de contingencias.
						Tiempo	Moderado	0,20	0,06						
						Costo	Bajo	0,10	0,03						
						Total Prov. x Imp.			0,15						
R05	Debido a la desvinculación de integrantes del equipo de proyecto, provocaría retrasos en las actividades.	Renuncia de un miembro del Equipo del Proyecto	1.3 Plan de Dirección del Proyecto	Bajo	0,30	Alcance	Bajo	0,10	0,03	62	\$ 8.609,00	10,23	\$ 1.420,49	Mitigar: reasignación de actividades e incorporación de personal	Mantener identificado y entrenados a miembros del equipo que pueda
						Tiempo	Alto	0,40	0,12						
						Costo	Muy bajo	0,05	0,02						
						Total Prov. x Imp.			0,17						

Cód.	Descripción	Disp.	Entregable Afectado	Probabilidad		Objetivo	Impacto		Factor del Riesgo	Valor de riesgo		VME		Respuesta	Contingencia
										Cronograma (Días)	Costo (Dólares)	Cronograma (Días)	Costo (Dólares)		
														interno de la empresa al proyecto.	suplir a otro miembro.
R06	Debido a la inexperiencia en los profesionales contratados para el proyecto, podrían generarse retrasos en el cronograma.	Los avances de los planes entregados contienen información que no se ajusta a las necesidades manifestadas en las encuestas de satisfacción	4. Plan de Recompensas con Salario Emocional.	Muy bajo	0,10	Alcance	Alto	0,40	0,04	61	\$ 16.934,00	3,97	\$ 1.100,71	Mitigar: Realizar revisiones de calidad de manera semanal.	Dentro de los contratos incluir cláusulas que comprometan a los profesionales contratados a realizar los ajustes necesarios luego de evaluar los contenidos.
						Tiempo	Moderado	0,20	0,02						
						Costo	Muy bajo	0,05	0,01						
						Total Prov. x Imp.									
R07	Debido a la desacertada ejecución del plan de comunicación, los	El envío de los test por parte de los colaboradores de la empresa	4.1 Clasificación de perfiles de motivación	Bajo	0,30	Alcance	Muy bajo	0,05	0,02	30	\$ 3.069,00	4,50	\$ 460,35	Evitar: Ejecutar plan de gestión de comunicación.	Por medio del personal de RRHH, realizar campañas para
						Tiempo	Alto	0,40	0,12						
						Costo	Muy bajo	0,05	0,02						

Cód.	Descripción	Disp.	Entregable Afectado	Probabilidad		Objetivo	Impacto		Factor del Riesgo	Valor de riesgo		VME		Respuesta	Contingencia
										Cronograma (Días)	Costo (Dólares)	Cronograma (Días)	Costo (Dólares)		
	colaboradores podrían incumplir con el Test de identificación de necesidades antropológicas, lo que causaría retrasos en el proyecto	tiene un retraso mayor a 5 días	antropológica			Total Prov. x Imp.			0,15						incentivar al personal en la elaboración del test.
R08	Debido a la falta de compromiso por parte de los colaboradores, podrían no realizar la entrega de información de manera oportuna, afectando a los tiempos de entrega de informes.	No se obtiene respuesta por parte de los colaboradores en un tiempo mayor a 3 días desde la emisión de la solicitud.	3.2 Informe de cursos	Bajo	0,30	Alcance	Bajo	0,10	0,03	15	\$ 1.627,00	2,70	\$ 292,86	Mitigar: Realizar seguimiento a la solicitud de información	Extender el plazo de entrega de la información
						Tiempo	Alto	0,40	0,12						
						Costo	Bajo	0,10	0,03						
						Total Prov. x Imp.			0,18						
R09	Debido a la escasa disponibilidad de salones de eventos, podría retrasar la ejecución del taller de	2 semanas antes del inicio del taller, el contrato de alquiler de salón de eventos no	4.4 Taller Ed Plan de recompensas con salario emocional	Bajo	0,30	Alcance	Bajo	0,10	0,03	11	\$ 8.157,00	2,97	\$ 2.202,39	Mitigar: Realizar la gestión de contratación con 2 meses de anticipación.	Considerar la adecuación de las salas de reuniones de la empresa
						Tiempo	Alto	0,40	0,12						
						Costo	Alto	0,40	0,12						

Cód.	Descripción	Disp.	Entregable Afectado	Probabilidad		Objetivo	Impacto		Factor del Riesgo	Valor de riesgo		VME		Respuesta	Contingencia
										Cronograma (Días)	Costo (Dólares)	Cronograma (Días)	Costo (Dólares)		
	capacitaciones .	ha sido firmado.				Total Prov. x Imp.			0,27						para el dictado del taller
R10	Debido al bajo interés del proyecto por parte de colaboradores, podría causar retrasos en la ejecución de entrevistas.	La elaboración de entrevistas por parte de los colaboradores de la empresa tiene un retraso mayor a 5 días	3.1 Reporte de necesidades por área	Bajo	0,30	Alcance	Bajo	0,10	0,03	21	\$ 5.627,00	3,47	\$ 928,46	Mitigar: Extender el plazo de elaboración de entrevistas	Extender el plazo de elaboración de entrevistas
						Tiempo	Alto	0,40	0,12						
						Costo	Muy bajo	0,05	0,02						
						Total Prov. x Imp.			0,17						
Reserva de Contingencia												\$11.410,30			

Apéndice J. Línea Base de Costos y Presupuesto del Proyecto.

Actividad	ESTIMACION DE COSTOS														
	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
DIRECCIÓN DEL PROYECTO															
Reuniones de seguimiento	PM	costo/hora	28	\$31,25	\$875,00										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	28	\$31,25	\$875,00										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	28	\$0,00	\$0,00										
Elaborar el acta de constitución	PM	costo/hora	6,9	\$ 31,25	\$ 215,63										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	6,9	\$ 31,25	\$ 215,63										
	ASISTENTE DE PROYECTOS I	costo/hora	24	\$ 7,50	\$ 180,00										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	4,8	\$ -	\$ -										
Plan de Dirección de			14,21	\$ -	\$ -										
Elaborar plan de gestión de requisitos	PM	costo/hora	12,6	\$ 31,25	\$ 393,75										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	12,6	\$ 31,25	\$ 393,75										
	ASISTENTE DE PROYECTOS I	costo/hora	64	\$ 7,50	\$ 480,00										
Elaborar plan de gestión de alcance	PM	costo/hora	5,65	\$ 31,25	\$ 176,56										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	5,75	\$ 31,25	\$ 179,69										
	ASISTENTE DE PROYECTOS I	costo/hora	40	\$ 7,50	\$ 300,00										
Elaborar plan de gestión de cronograma	PM	costo/hora	12,2	\$ 31,25	\$ 381,25										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	12,2	\$ 31,25	\$ 381,25										
	ASISTENTE DE PROYECTOS I	costo/hora	80	\$ 7,50	\$ 600,00										

ESTIMACION DE COSTOS															
Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Elaborar plan de gestión de costos	PM	costo/hora	9,83	\$ 31,28	\$ 307,50										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	9,83	\$ 31,28	\$ 307,50										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	64	\$ 7,50	\$ 480,00										
Elaborar plan de gestión de Adquisiciones	PM	costo/hora	9,68	\$ 31,25	\$ 302,50										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	9,68	\$ 31,25	\$ 302,50										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	64	\$ 7,50	\$ 480,00										
Elaborar plan de gestión de Adquisiciones	PM	costo/hora	6,08	\$ 31,25	\$ 190,00										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	6,08	\$ 31,25	\$ 190,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	40	\$ 7,50	\$ 300,00										
Elaborar plan de gestión de RRHH	PM	costo/hora	6,08	\$ 31,25	\$ 190,00										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	6,08	\$ 31,25	\$ 190,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	40	\$ 7,50	\$ 300,00										
Elaborar plan de gestión de Riesgos	PM	costo/hora	9,92	\$ 31,25	\$ 310,00										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	9,92	\$ 31,25	\$ 310,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	64	\$ 7,50	\$ 480,00										
Elaborar plan de gestión de Comunicaciones	PM	costo/hora	6,12	\$ 31,25	\$ 191,25										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	6,12	\$ 31,25	\$ 191,25										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	40	\$ 7,50	\$ 300,00										

ESTIMACION DE COSTOS															
Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Recopilar información del proyecto	PM	costo/hora	8,3	\$ 31,25	\$ 259,38						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$ -	\$ -
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	9,2	\$ 31,25	\$ 287,50						RECOMPENSAS E INCENTIVOS	Unidad	1	\$8.000,00	\$8.000,00
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	24	\$ 7,50	\$ 180,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	24	\$ 7,50	\$ 180,00										
Elaborar Informe de Cierre y Aceptación del Proyecto	PM	costo/hora	9,6	\$ 31,25	\$ 300,00										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	8,8	\$ 31,25	\$ 275,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	24	\$ 7,50	\$ 180,00										
Convocar a reunión para revisión y aprobación del informe	PM	costo/hora	4	\$ 31,25	\$ 125,00						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$0,00	\$ -
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	8	\$ 7,50	\$ 60,00										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	1,6	\$ -	\$ -										
	GERENTE GENERAL	costo/hora	1,6	\$ -	\$ -										
Ajustar Informe	PM	costo/hora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	8	\$ 7,50	\$ 60,00										
Aprobar Informe de Cierre y Aceptación del Proyecto	PM	costo/hora	8	\$ 31,25	\$ 250,00	IMPRESIÓN DE DOCUMENTO	Unidad	2	\$ 100,00	\$ 200,00					
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	4	\$ -	\$ -										
	GERENTE GENERAL	costo/hora	4	\$ -	\$ -										

ESTIMACION DE COSTOS															
Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES															
Enviar solicitud de propuestas vía mail	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	1	\$ 7,50	\$ 7,50										
Receptar propuestas	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	6	\$ 7,50	\$ 45,00										
Evaluar proveedores y propuestas	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
	PM	costo/h ora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
Seleccionar proveedor con mejores propuestas	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
	PM	costo/h ora	6	\$ 31,25	\$ 187,50										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	6	\$ 31,25	\$ 187,50										
Elaboración y firma de contrato	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	12	\$ 7,50	\$ 90,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	1	\$ 7,50	\$ 7,50										
Enviar solicitud de propuestas vía mail	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	1	\$ 7,50	\$ 7,50										
Receptar propuestas	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	6	\$ 7,50	\$ 45,00										
Evaluar proveedores y propuestas	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
	PM	costo/h ora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
Seleccionar proveedor con mejores propuestas	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
	PM	costo/h ora	6	\$ 31,25	\$ 187,50										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	6	\$ 31,25	\$ 187,50										
Elaboración y firma de contrato	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	12	\$ 7,50	\$ 90,00										

ESTIMACION DE COSTOS															
Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE CAPACITACION															
Crear formatos para entrevistas	PM	costo/hora	1,6	\$ 31,25	\$ 50,00						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$ -	\$ -
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	4	\$ 7,50	\$ 30,00										
Crear agendas de entrevistas	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	16	\$ 7,50	\$ 120,00										
Ejecutar entrevistas	PM	costo/hora	59,5	\$ 31,25	\$ 1.859,38										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	64	\$ 31,25	\$ 2.000,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	60	\$ 7,50	\$ 450,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	58	\$ 7,50	\$ 435,00										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	22,4	\$ -	\$ -										
	GERENTE GENERAL	costo/hora	24	\$ -	\$ -										
	GERENTE 2	costo/hora	24	\$ -	\$ -										
	GERENTE 3	costo/hora	24	\$ -	\$ -										
	GERENTE 4	costo/hora	24	\$ -	\$ -										
	JEFATURA DE RRHH	costo/hora	24	\$ -	\$ -										
Analizar resultados de las entrevistas	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	7	\$ 7,50	\$ 52,50						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Identificar las necesidades académicas	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	7	\$ 7,50	\$ 52,50						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Elaborar documento informe de necesidades por área	PM	costo/hora	2,4	\$ 31,25	\$ 75,00						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$ 150,00	\$ 150,00
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	7	\$ 7,50	\$ 52,50										
Solicitar listado de cursos dictados en el 2016 y programados para el 2017	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	4	\$ 7,50	\$ 30,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	4	\$ 7,50	\$ 30,00										

ESTIMACION DE COSTOS															
Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Recepción de listados solicitados	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	6	\$ 7,50	\$ 45,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	6	\$ 7,50	\$ 45,00										
Clasificar cursos en base al informe de necesidades identificadas por área	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	8	\$ 7,50	\$ 60,00										
Identificar tópicos no considerados en los cursos	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	8	\$ 7,50	\$ 60,00						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$75,00	\$ 75,00
Investigar cursos referente a los tópicos no considerados.	PM	costo/hora	15,2	\$ 31,25	\$ 475,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	40	\$ 7,50	\$ 300,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	14	\$ 7,50	\$ 105,00										
Elaborar informe de cursos	PM	costo/hora	3,2	\$ 31,25	\$ 100,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	8	\$ 7,50	\$ 60,00										
Revisar Informe de cursos	PM	costo/hora	3	\$ 31,25	\$ 93,75										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	3	\$ 7,50	\$ 22,50										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	3	\$ -	\$ -										
Ajustar Informe de cursos	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	8	\$ 7,50	\$ 60,00										
Aprobar y emitir Informe de cursos	PM	costo/hora	2	\$ 31,25	\$ 62,50										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	3	\$ 7,50	\$ 22,50										
Investigar proveedores de capacitación	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	40	\$ 7,50	\$ 300,00										
Convocar a reunión para definir las especificaciones mínimas para las propuestas	PM	costo/hora	2	\$ 31,25	\$ 62,50										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	2	\$ 7,50	\$ 15,00										
Aprobar especificaciones	PM	costo/hora	3,6	\$ 31,25	\$ 112,50										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	4	\$ -	\$ -										

ESTIMACION DE COSTOS															
Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Enviar solicitud de propuestas vía mail	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/h ora	8	\$ 7,50	\$ 60,00										
Receptar propuestas	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/h ora	26	\$ 7,50	\$ 195,00										
Evaluar proveedores y propuestas	PM	costo/h ora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/h ora	8	\$ 7,50	\$ 60,00										
Elaborar cronograma de reuniones con proveedores	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/h ora	8	\$ 7,50	\$ 60,00										
Reunión de revisión de propuestas con proveedores	PM	costo/h ora	16	\$ 31,25	\$ 500,00										
Seleccionar proveedores con mejores propuestas	PM	costo/h ora	6	\$ 31,25	\$ 187,50										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/h ora	4	\$ 7,50	\$ 30,00										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/h ora	8	\$ -	\$ -										
Elaborar y emitir informe de pre-selección	PM	costo/h ora	2,4	\$ 31,25	\$ 75,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/h ora	4	\$ 7,50	\$ 30,00										
Revisar Informe de Pre-Selección	PM	costo/h ora	3	\$ 31,25	\$ 93,75										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/h ora	3	\$ 7,50	\$ 22,50										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/h ora	3	\$ -	\$ -										
Ajustar Informe de Pre-Selección	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/h ora	8	\$ 7,50	\$ 60,00										
Aprobar y emitir Informe de Pre-Selección	PM	costo/h ora	1,5	\$ 31,25	\$ 46,88										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/h ora	3	\$ 7,50	\$ 22,50										

FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR

ESTIMACION DE COSTOS															
Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL															
Preparar formato para el Test	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	6,9	\$ 31,25	\$ 215,63										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	24	\$ 7,50	\$ 180,00										
Preparar campañas informativas	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	3,2	\$ 31,25	\$ 100,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	10	\$ 7,50	\$ 75,00										
Realizar campañas informativas a personal de la empresa	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	12	\$ 31,25	\$ 375,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	10	\$ 7,50	\$ 75,00										
	JEFATURA DE RRHH	costo/h ora	10	\$ -	\$ -										
Enviar Test a personal de la empresa vía electrónica	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	4	\$ 7,50	\$ 30,00										
Receptar resultados del test	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/h ora	10	\$ 7,50	\$ 75,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	10	\$ 7,50	\$ 75,00										
Analizar resultados del test	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	7,8	\$ 31,25	\$ 243,75						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Elaborar informe de perfiles de motivación antropológica	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	6,9	\$ 31,25	\$ 215,63	IMPRESIÓN DE DOCUMENTO	Unidad	2	\$ 100,00	\$ 200,00	CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$ 300,00	\$ 300,00
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	7,2	\$ 7,50	\$ 54,00										
Entrega del informe	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	2,4	\$ 31,25	\$ 75,00										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	4	\$ 7,50	\$ 30,00										
Levantar la información de los contenidos del plan de recompensas	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/h ora	1,6	\$ 31,25	\$ 50,00						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$ 300,00	\$ 300,00
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/h ora	6	\$ 7,50	\$ 45,00										

FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR

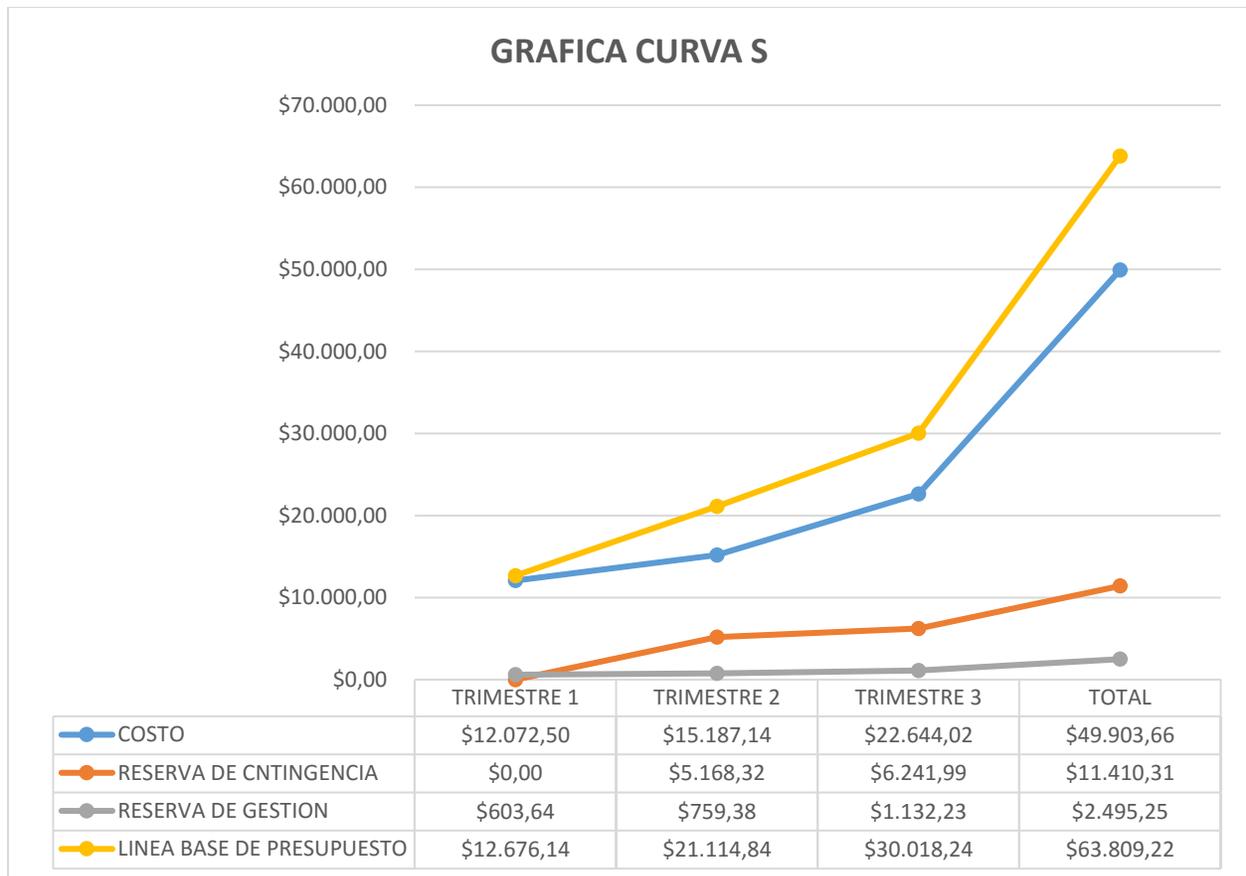
ESTIMACION DE COSTOS															
Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Elaborar el plan de recompensas											CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$700,00	\$ 700,00
Revisar el Plan de Motivaciones Trascendentales	PM	costo/hora	2	\$ 31,25	\$ 62,50										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	2	\$ 31,25	\$ 62,50										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	2	\$ -	\$ -										
Ajustar el Plan	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	6	\$ 31,25	\$ 187,50	IMPRESIÓN DE DOCUMENTO	Unidad	2	\$ 100,00	\$ 200,00	CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$0,00	\$ -
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	11,53	\$ 7,50	\$ 86,48										
Aprobar el Plan de Motivaciones Trascendentales	PM	costo/hora	2,08	\$ 31,25	\$ 65,00										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	2,4	\$ -	\$ -										
Levantar la información de los contenidos del plan	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	4	\$ 31,25	\$ 125,00						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$300,00	\$ 300,00
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	6	\$ 7,50	\$ 45,00										
Elaborar el Plan de Recompensas											CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$700,00	\$ 700,00
Revisar el plan de Motivaciones Extrínsecas	PM	costo/hora	2	\$ 31,25	\$ 62,50										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	1	\$ 31,25	\$ 31,25										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	2	\$ -	\$ -										
Ajustar el Plan	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	3,3	\$ 31,25	\$ 103,13						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$0,00	\$ -
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	7,53	\$ 7,50	\$ 56,48										
Aprobar el Plan de Motivaciones Extrínsecas	PM	costo/hora	2,5	\$ 31,25	\$ 78,13	IMPRESIÓN DE DOCUMENTO	Unidad	2	\$ 100,00	\$ 200,00					
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	2,4	\$ -	\$ -										

FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR

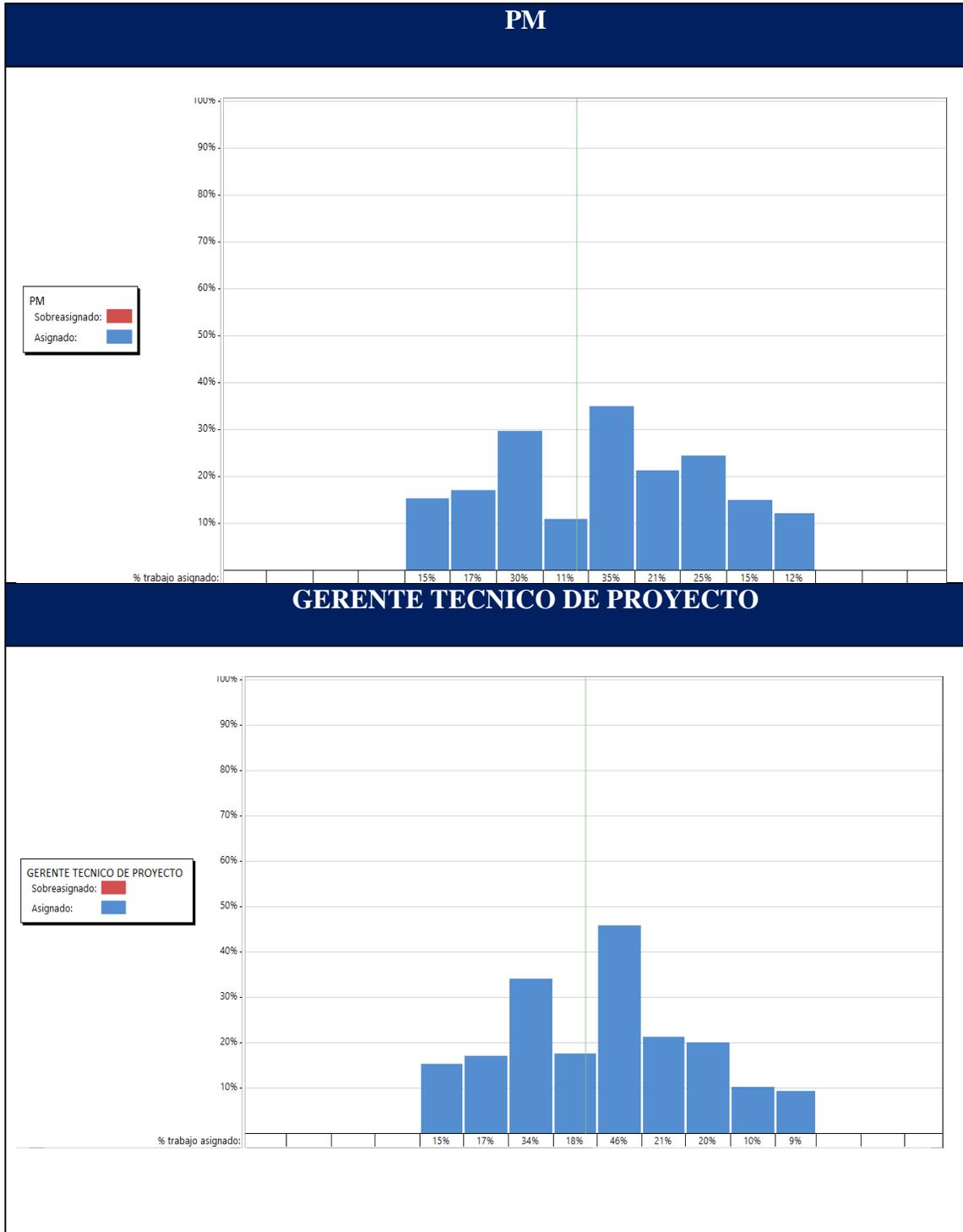
ESTIMACION DE COSTOS															
Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Levantar la información de los contenidos del plan	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	4	\$ 31,25	\$ 125,00						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$300,00	\$ 300,00
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	6	\$ 7,50	\$ 45,00										
Elaborar el Plan de Recompensas											CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$700,00	\$ 700,00
Revisar el Plan de Motivaciones Intrínsecas	PM	costo/hora	2	\$ 31,25	\$ 62,50										
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	2	\$ 31,25	\$ 62,50										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	2	\$ -	\$ -										
Ajustar el Plan	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	3,3	\$ 31,25	\$ 103,13						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$0,00	\$ -
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	6	\$ 7,50	\$ 45,00										
Aprobar el Plan de Motivaciones Intrínsecas	PM	costo/hora	2,5	\$ 31,25	\$ 78,13	IMPRESIÓN DE DOCUMENTO	Unidad	2	\$ 100,00	\$ 200,00					
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	2,4	\$ -	\$ -										
Enviar solicitud de propuestas vía mail	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	1	\$ 7,50	\$ 7,50										
Receptar propuestas	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	6	\$ 7,50	\$ 45,00										
Evaluar proveedores y propuestas	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	8	\$ 31,25	\$ 250,00										
Seleccionar proveedor con mejores propuestas	PM	costo/hora	4	\$ 31,25	\$ 125,00										
	GERENTE GENERAL	costo/hora	8	\$ -	\$ -										
Estructurar el contenido del taller	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	6,8	\$ 31,25	\$ 212,50						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$150,00	\$ 150,00
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	40	\$ 7,50	\$ 300,00										

ESTIMACION DE COSTOS															
Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Elaborar cronograma	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	6	\$ 31,25	\$ 187,50										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	8	\$ 7,50	\$ 60,00										
Ejecutar taller	PM	costo/hora	0,73	\$ 31,40	\$ 22,92						CONSULTOR ESPECIALISTA	Unidad	1	\$ 1.000,00	\$1.000,00
	GERENTE TECNICO DE PROYECTO	costo/hora	1,18	\$ 31,12	\$ 36,72						SALON DE EVENTOS	Unidad	2	\$ 3.000,00	\$6.000,00
	ASISTENTE DE PROYECTOS 1	costo/hora	9	\$ 7,50	\$ 67,50										
	ASISTENTE DE PROYECTOS 2	costo/hora	16	\$ 7,50	\$ 120,00										
	SPONSOR - GERENTE T.H.	costo/hora	9,45	\$ -	\$ -										
	GERENTE GENERAL	costo/hora	11,2	\$ -	\$ -										
	GERENTE 2	costo/hora	11,2	\$ -	\$ -										
	GERENTE 3	costo/hora	11,2	\$ -	\$ -										
	GERENTE 4	costo/hora	11,2	\$ -	\$ -										
	JEFATURA DE RRHH	costo/hora	3,2	\$ -	\$ -										
		\$29.178,52			\$1.000,00					\$19.725,00					
SUB-TOTAL											\$49.903,52				
RESERVA DE CONTINGENCIA											\$11.410,30				
LINEA BASE DE COSTO											\$61.313,82				

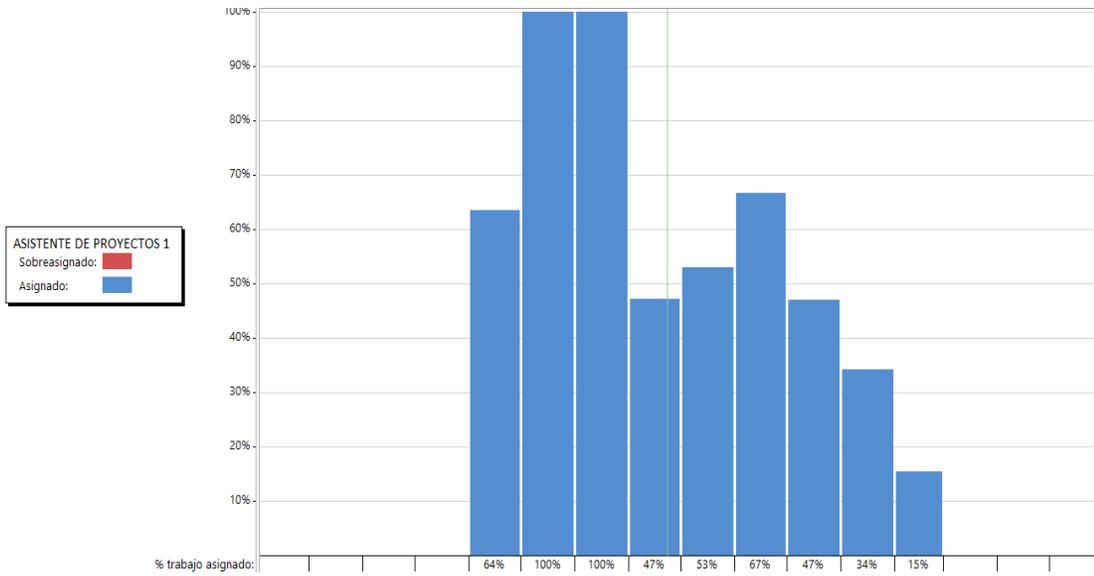
PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO POR ENTREGABLE Y TIPO DE RECURSO			
ENTREGABLE	TIPO DE RECURSO	MONTO	
DIRECCIÓN DEL PROYECTO	Trabajo	\$13.626,89	
	Material	\$200,00	
	Costo	\$8.000,00	
TOTAL ENTREGABLE			\$21.826,89
CONTRATACION DE PROVEEDORES	Trabajo	\$ 1.785,00	
	Material	\$0,00	
	Costo	\$0,00	
TOTAL ENTREGABLE			\$ 1.785,00
PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE CAPACITACION	Trabajo	\$ 8.931,26	
	Material	\$0,00	
	Costo	\$ 525,00	
TOTAL ENTREGABLE			\$ 9.456,26
PLAN DE RECOMPENSAS CON SALARIO EMOCIONAL	Trabajo	\$ 4.835,37	
	Material	\$800,00	
	Costo	\$11.200,00	
TOTAL ENTREGABLE			\$ 16.835,37
TOTAL ENTREGABLES		\$	49.903,52
RESERVA DE CONTINGENCIA		\$	11.410,30
RESERVA DE GESTION		\$	2.495,18
PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO		\$	63.809,00



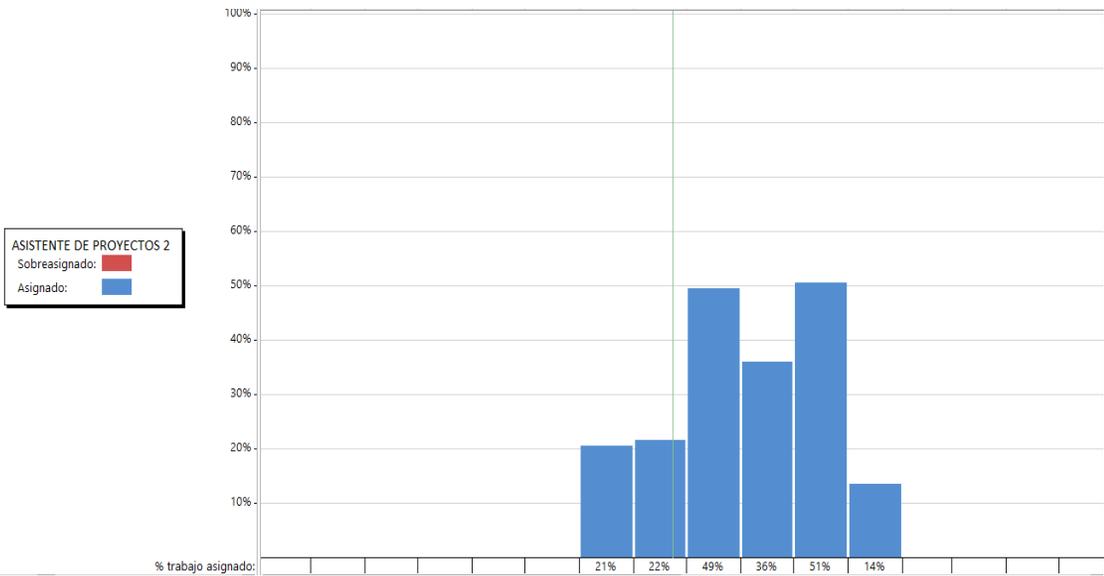
Apéndice K Diagramas de Carga de Personal



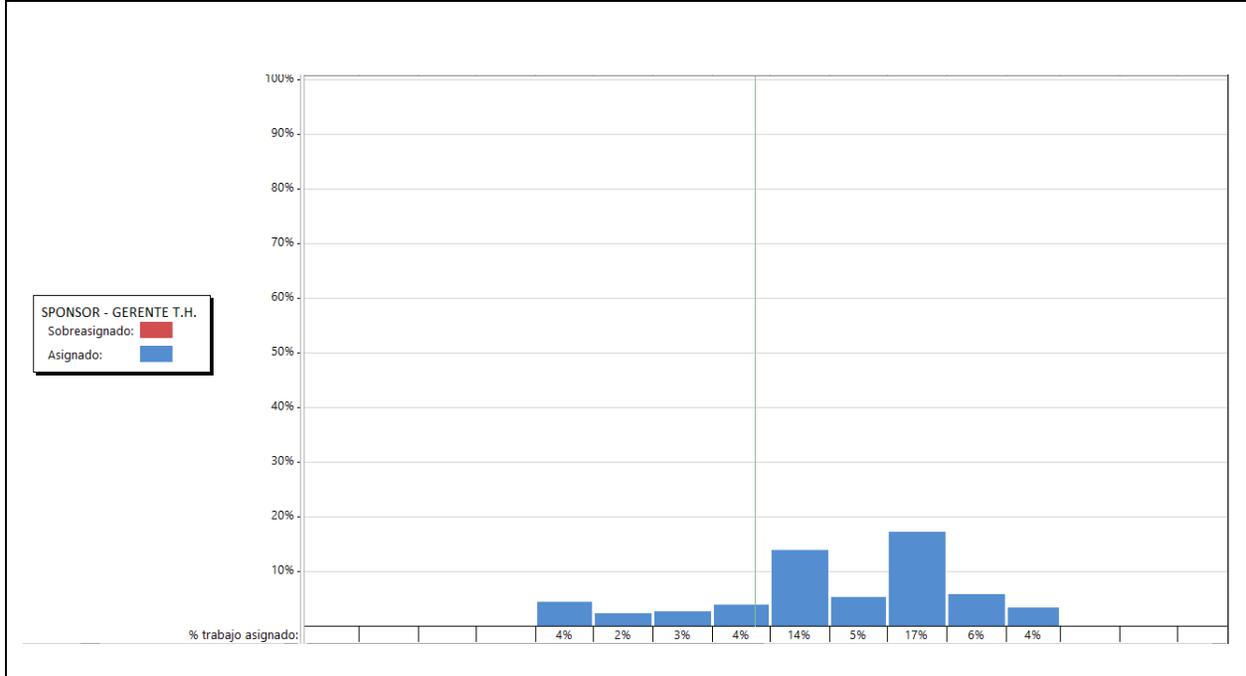
ASISTENTE DE PROYECTOS 1



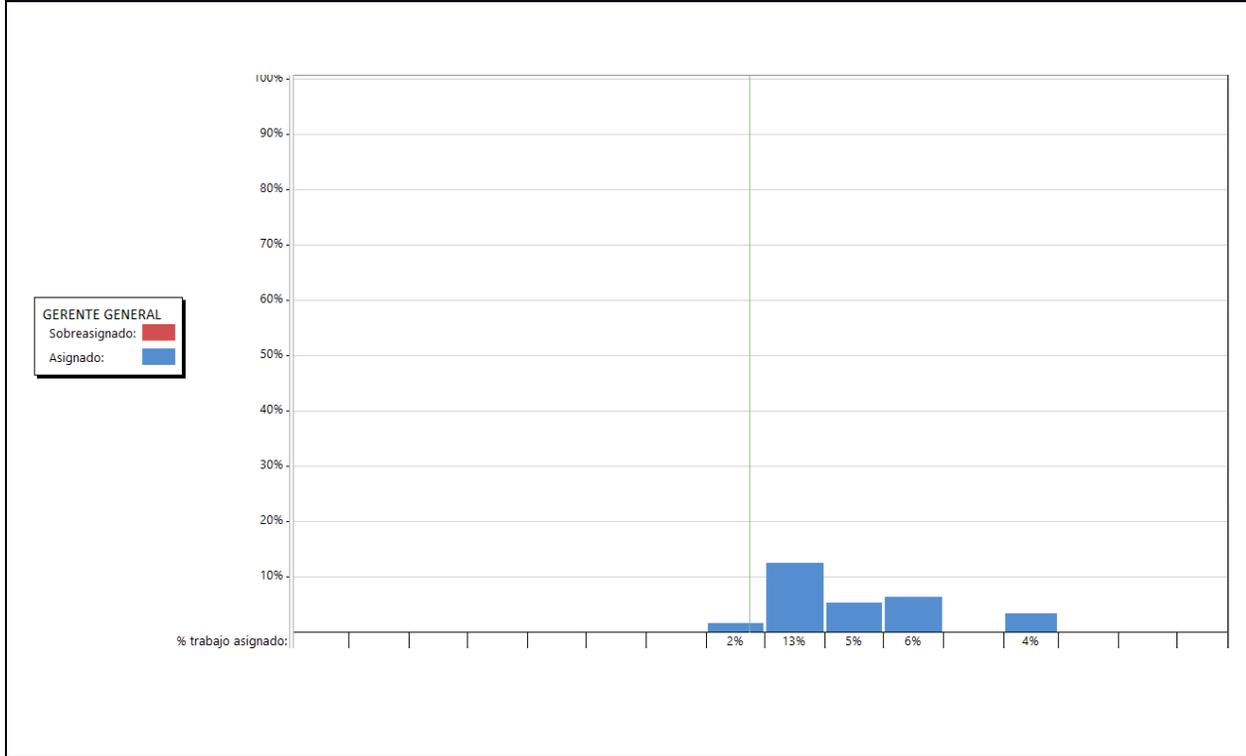
ASISTENTE DE PROYECTOS 2

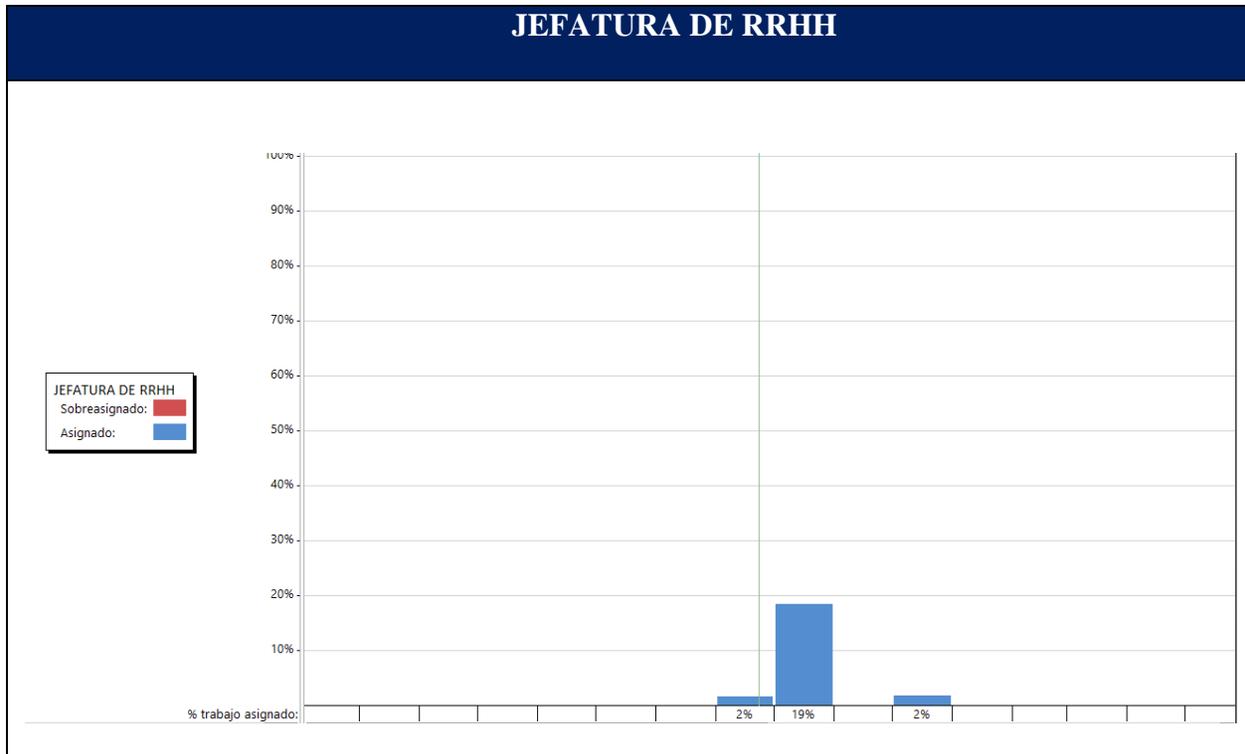


SPONSOR – GERENTE T.H.



GERENTE GENERAL





Apéndice L Contrato de servicios profesionales por parte de IFE

IFE

y

XXXXX

En Santiago de Guayaquil al XX DE XXXX de 201X, concurren:

PRIMERA: Partes Intervinientes

Suscriben el presente convenio:

La empresa IFE con domicilio en Guayaquil - Ecuador, Av. Victor Emilio Estrada y las Lomas con Registro Único de Contribuyentes (RUC) 0992XXXXX5001, quien en adelante se le denominará “IFE”.

XXXXXX como persona natural, tiene domicilio en Guayaquil- Ecuador, XXXXXXXXXXXX, con Registro Único de Contribuyentes (RUC) 09XXXXXXXX5001, página web: www.XXXX.com.

SEGUNDA: Antecedentes

IFE es una empresa que tiene como objeto de ofrecer al mercado un conjunto de servicios financieros; constituidos mediante escritura pública autorizada por el Notario del cantón Guayaquil, Dra. María Pia Iannuzzelli de Velázquez, el día 30 de Abril del 1969 inscrita en el Registro de la Propiedad y Mercantil del Cantón Guayaquil, el 21 de Julio del 1970.

Los servicios específicos de IFE son:

XXXXX ofrece servicios de servicios profesionales en psicología corporativa. Dado lo anterior, contamos con una red de especialistas en cada una de las ramas

mencionadas, con la finalidad de ser pioneros en un servicio que maximice el desarrollo de las capacidades de las empresas.

TERCERA: Objeto

El convenio tiene como objetivo general una alianza estratégica que permita el desarrollo de Asesoría en Análisis Financiero y Gestión y Desarrollo de Proyectos en el Ecuador, con la asesoría de IFE, así como la venta del Software de Gestión Empresarial (SGE) y cualquier otro servicio o producto de la paleta de IFE.

Así mismo el convenio tendrá como objetivos individuales los siguientes:

- La voluntad del Convenio entre XXXXX e IFE para trabajar en Asesorías en Análisis Financiero y Gestión y Desarrollo de Proyectos en empresas públicas y privadas.
- La experiencia de IFE en el desarrollo de actividades destinadas a mejorar el conocimiento nacional e internacional de las organizaciones mediante la ejecución de asesorías.
- El reconocimiento por parte del XXXXX e IFE que es posible adecuar, a través de un compromiso y trabajo conjunto, los actuales procedimientos y metodología desarrollados por cada institución para el mejoramiento del rendimiento en las empresas ecuatorianas de todos los sectores económicos.

CUARTA: Compromiso de las Instituciones Participantes

Con los antecedentes expuestos anteriormente y para alcanzar el objetivo propuesto se propone los siguientes compromisos para ambas instituciones:

4.1. XXXXXX, se compromete a:

- Proveer un servicio de calidad a IFE en cuanto a la obtención de clientes para asesorías especializadas.

- Reconocer los derechos de propiedad intelectual de los servicios y productos de propiedad de IFE.

4.2. IFE, se compromete a:

- Reconocer los derechos de propiedad intelectual de los servicios de propiedad de XXXXX.

SEXTA: Relación después de terminación

Después de la Terminación de este Contrato, XXXXXX Y IFE cesarán el uso de la marca e inmediatamente regresará a cada uno de las partes todos los materiales, marcas, propiedades y otra información propietaria de cada uno, y no deberá de adoptar, usar o registrar cualquier nombre corporativo, nombre comercial, marca de servicio, marca comercial, Material, estilo o diseño igual o similar a cualquier nombre corporativo, nombre comercial, marca de servicio, marca comercial, material, estilo o diseño usado por IFE y xxxxxxx.

SÉPTIMA: Limitaciones a Actividades.

Durante la duración del contrato y al término de este Contrato, y por veinte cuatro (24) meses después, las partes no podrán, directa o indirectamente:

- Participar en, aconsejar o apoyar en cualquier manera, en cualquier papel (incluyendo como dueño, empleado o contratista independiente), directa o indirectamente, a un negocio que compitan.
- Fomentar a cualquier persona o negocio a decrecer, cesar o en cualquier manera alterar su relación de negocios con IFE y XXXXX; o
- Contratar o solicitar, inducir o reclutar a cualquier empleado o contratista independiente de IFE y XXXXX, o cualquier Asesor, Capacitador o Consultor de IFE y XXXXX o candidato a IFE y XXXXX, para dejar su empleo o para terminar su relación de contratista independiente con IFE y XXXXX.

OCTAVA: Renovación, terminación y enmiendas

Este acuerdo tendrá vigencia durante un periodo de 1 (uno) año a partir de la fecha de la última firma, con el entendimiento que puede ser finalizado por cada una de las partes mediante aviso escrito comunicado en un término no inferior a 2 (dos) meses. El acuerdo puede ser prolongado mediante mutuo consentimiento de las dos partes.

Este acuerdo puede ser enmendado mediante el intercambio de cartas entre las dos instituciones. Estas enmiendas, una vez aprobadas por ambas instituciones en documento firmado por ambas partes, que se anexará al presente Convenio, entrarán a formar parte del mismo.

Para el caso de terminación del presente convenio, ambas partes tomarán las medidas necesarias para garantizar la continuidad hasta su conclusión de las acciones y asesorías ya iniciados.

NOVENA. - RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS O JURISDICCIÓN

Todas las obligaciones, derechos y cláusulas estarán en efecto única y exclusivamente durante el periodo de duración de este contrato. Las partes acuerdan en que toda divergencia, reclamación o duda que surja entre ellos, referida a la interpretación, ejecución, o resolución del presente contrato o cualquier diferencia que no hubiere sido resuelta amigablemente, será resuelta en única y definitiva instancia entre Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil. Las partes en consecuencia renuncian cualquier fuero alternativo y se someten a la jurisdicción del Tribunal de Arbitraje designado por el centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Guayaquil, a cuyo fallo le reconocen expresamente efectos definitivos e inapelables. El Tribunal estará conformado por tres árbitros con conocimientos en la materia y serán designados uno por cada una de las partes y el restante será designado por el Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil. Los tres árbitros deberán estar calificados en las listas correspondientes del referido Centro.

Este arbitraje será resuelto en derecho y las partes autorizan a que los árbitros dicten medidas cautelares necesarias para garantizar el resultado de sus fallos, para lo cual quedan facultados a solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos que sean necesarios sin tener que recurrir a Juez ordinario. En materia de procedimiento, las partes se sujetan a la ley de Arbitraje Comercial y Mediación.

DECIMA- RATIFICACIÓN

Las partes ratifican todas las estipulaciones y declaraciones contenidas en las cláusulas precedentes, en fe de lo cual, en Guayaquil al XX DE XXXX de 201X suscriben este contrato en dos ejemplares de igual valor y tenor, comprometiéndose a reconocer firma y rúbrica al pie del presente.

Apéndice M. Listas de Verificación de Calidad.

Entregables	Lista de Verificación	Aprobado	Desaprobado	Fecha de Revisión	Observaciones
Acta de Constitución del Proyecto	<p>El encabezado del documento debe contener el logo de la institución, el nombre de los responsables de elaboración, el número de versión de la misma y la fecha de creación.</p> <p>El documento debe contar con los siguientes componentes mínimos:</p> <p>Justificación del proyecto. Objetivos medibles del proyecto Requisitos de alto nivel Supuestos Restricciones Riesgos de alto nivel, Principales hitos Resumen del presupuesto, Lista de interesados, Requisitos de aprobación del proyecto Asignación del PM Nombre del patrocinador.</p>				

Entregables	Lista de Verificación	Aprobado	Desaprobado	Fecha de Revisión	Observaciones
Plan de Dirección del Proyecto	<p>El encabezado del documento debe contener el logo de la institución, el nombre de los responsables de elaboración, el número de versión de la misma y la fecha de creación.</p> <p>El documento debe contar con los siguientes componentes mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de la Gestión de los Interesados documentación de Requisitos Plan de Gestión del Alcance Línea Base del proyecto Plan de Gestión del Cronograma Plan de Gestión de Costos Plan de Gestión de Calidad Plan de Gestión de Recursos Humanos Plan de Gestión Comunicación Plan de Gestión de Riesgos Plan de Gestión de Adquisiciones 				
Contratación de proveedores	<p>Proveedores contratados.</p> <p>Los proveedores contratados deben cumplir con las especificaciones establecidas en el Plan de Adquisiciones.</p>				

Entregables	Lista de Verificación	Aprobado	Desaprobado	Fecha de Revisión	Observaciones
	Los contratos deben contar con las respectivas firmas.				
Informe de Plan de Administración de Capacitación	<p>El encabezado del documento debe contener el logo de la institución, el nombre de los responsables de elaboración, el número de versión de la misma y la fecha de creación.</p> <p>El documento debe contar con los siguientes componentes mínimos:</p> <p>Plan de capacitación que incluye el listado de cursos a dictar y un listado de proveedores de capacitación</p>				

Entregables	Lista de Verificación	Aprobado	Desaprobado	Fecha de Revisión	Observaciones
Informe de Plan de Recompensas con Salario Emocional	<p>El encabezado del documento debe contener el logo de la institución, el nombre de los responsables de elaboración, el número de versión de la misma y la fecha de creación.</p> <p>El documento debe contar con los siguientes componentes mínimos:</p> <p>Informe de identificación de perfiles antropológicos de todos los colaboradores de IFE.</p> <p>Planes de recompensas por necesidades intrínsecas.</p> <p>Planes de recompensas por necesidades extrínsecas.</p> <p>Planes de recompensas por necesidades trascendentales.</p>				
Documento de Cierre de Proyecto	<p>El encabezado del documento debe contener el logo de la institución, el nombre de los responsables de elaboración, el número de versión de la misma y la fecha de creación.</p>				

Entregables	Lista de Verificación	Aprobado	Desaprobado	Fecha de Revisión	Observaciones
	<p>El documento debe contar con los siguientes componentes mínimos:</p> <p>Documento de Plan de Gestión de Proyecto.</p> <p>Actas de aceptación aprobadas con sus respectivas firmas.</p>				