Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

UEES

Modernización en salas de espera para servicio al cliente en 10 agencias del Banco Montes

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

Magíster en Gestión de Proyectos

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Por los estudiantes:

Gustavo Alexander Guillín Medina

Alejandra Denisse Montes de Oca Martínez

Universidad Espíritu Santo

Facultad de Postgrado

Guayaquil - Ecuador

Noviembre de 2025

ÍNDICE

1. CAPÍTULO A. Resumen Ejecutivo. 6
1.1. Resumen. 6
1.2. Introducción. 6
1.3. Marco Conceptual. 7
1.3.1. Planteamiento metodológico. 7
1.3.2. Definición de PMBOK e implementación de técnicas. 8
2. CAPÍTULO B. Desarrollo. 9
2.1 Definición de la empresa u organización. 9
2.2. Acta de Constitución del Proyecto. 11
2.3. Plan para la Dirección del Proyecto. 16
2.3.1. Gestión de interesados. 16
2.3.2. Gestión de Alcance. 28
2.3.3. Gestión del Cronograma. 62
2.3.4. Gestión de Costos. 97
2.3.4.1.6. Solicitud de cambio. 99
2.3.4.1.7. Tipos de estimación del proyecto. 100
2.3.4.1.8. Unidades de medida. 101
2.3.4.1.9. Umbrales de control. 101
2.3.4.1.10. Pronóstico de valor ganado y variaciones. 102
2.3.5. Gestión de Calidad. 118
2.3.6. Gestión de los Recursos. 133
2.3.6.1.8. Responsability Assignment Matriz (RACI). 140
2.3.6.1.9. Definir los criterios de liberación de los recursos. 141
2.3.7. Gestión de las Comunicaciones. 177
2.3.8. Gestión de los Riesgos. 189
2.3.9. Gestión de las Adquisiciones. 222
2.3.9.4. Decisión de hacer o comprar. 239
3. CAPÍTULO C. Cierre. 241
3.1. Conclusiones. 241
3.2. Recomendaciones. 242
3.3. Lecciones aprendidas. 242
3.4. Oportunidades de mejora. 243

3.5. Bibliografía. 243

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Acta de Constitución del Proyecto. 11
Tabla 2. Plantilla de la matriz de registro de interesados. 17
Tabla 3. Plantilla de la matriz de clasificación de interesados. 18
Tabla 4. Plantilla de la matriz de evaluación/participación de interesados. 20
Tabla 5. Plantilla de la matriz de análisis de clasificación de interesados. 20
Tabla 6. Plantilla de la matriz de estrategia de involucramiento de los interesados. 20
Tabla 7. Plantilla de la matriz de seguimiento de los interesados. 22
Tabla 8. Matriz de registro de interesados. 22
Tabla 9. Matriz de clasificación de interesados. 24
Tabla 10. Matriz de Evaluación/Participación de los Interesados. 25
Tabla 11. Matriz de análisis de clasificación de interesados. 25
Tabla 12. Matriz de estrategia de involucramiento de los interesados. 27
Tabla 13. Plantilla matriz de documentación – trazabilidad de requisitos. 28
Tabla 14. Plantilla del Diccionario de la EDT. 31
Tabla 15. Lista de verificación de entregables. 31
Tabla 16. Aceptación formal de entregables. 33
Tabla 17. Solicitud de cambios. 34
Tabla 18. Registro y Control de cambios. 34
Tabla 19. Matriz de documentación – trazabilidad de requisitos. 35
Tabla 20. Diccionario de la EDT. 41
Tabla 21. Lista de actividades e hitos del cronograma. 63
Tabla 22. Secuencia de actividades. 64
Tabla 23. Estimación de recursos. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 24. Duración de las actividades. 64
Tabla 25. Solicitud de cambios. 66
Tabla 26. Registro y Control de cambios. 66
Tabla 27. Listado de actividades e hitos del proyecto. 67
Tabla 28. Definición de secuencia de actividades. 73
Tabla 29. Estimación basada en tres valores. 78
Tabla 30. Plantilla para la estimación de costos. 99
Tabla 31. Plantilla para solicitud de cambio. 100
Tabla 32. Tipos de estimación de costos. 101
Tabla 33. Unidades de medida. 101
Tabla 34. Umbrales de control. 102
Tabla 35. Pronóstico del valor ganado y variaciones. 103
Tabla 36. Estimación de costos de tipo recurso personal – interno. 105
Tabla 37. Estimación de costos de tipo recurso personal – externo. 106
Tabla 38. Estimación de costos de tipo recurso mobiliario. 106
Tabla 39. Estimación de costos de tipo recurso equipos tecnológicos. 107
Tabla 40. Estimación de costos de tipo recurso materiales. 107
Tabla 41. Estimación de costos de reserva de contingencia. 110

Tabla 42. Costos de los recursos en MS Project. 111
Tabla 43. Resumen del presupuesto. 117
Tabla 44. Requisitos de financiamiento. 117
Tabla 45. Matriz de roles y responsabilidades relacionadas con la gestión de la calidad. 120
Tabla 46. Matriz de entregables y procesos relevantes sujetos a revisión de calidad. 122
Tabla 47. Métricas de calidad. 130
Tabla 48. Lista de verificación de calidad. 131
Tabla 49. Planilla para identificación de recursos. 133
Tabla 50. Plantilla para la asignación de recursos. 134
Tabla 51. Plantilla para evaluación de rendimiento. 135
Tabla 52. Plantilla de matriz de roles y responsabilidades. 140
Tabla 53. Plantilla de la matriz RACI. 141
Tabla 54. Plantilla de matriz de liberación de los recursos. 141
Tabla 55. Matriz de Roles y Responsabilidades. 142
Tabla 56. Matriz de Asignación de Personal al Proyecto. 145
Tabla 57. Matriz de Liberación de Recursos. 157
Tabla 58. Matriz RACI. 159
Tabla 59. Personal encargado de la elaboración de informes de desempeño. 178
Tabla 60. Plantilla para informe de riesgos. 179
Tabla 61. Plantilla para informe de avances del cronograma. 180
Tabla 62. Plantilla para informe de flujo de caja del proyecto. 180
Tabla 63. Plantilla para informe de uso de recursos. 181
Tabla 64. Plantilla de acta de reunión. 182
Tabla 65. Plantilla de la matriz de comunicación. 184
Tabla 66. Plantilla de la matriz de efectividad. 185
Tabla 67. Matriz de comunicación. 187
Tabla 68. Matriz de efectividad. 188
Tabla 69. Plantilla de identificación de riesgos. 190
Tabla 70. Plantilla de análisis cualitativo de los riesgos 191
Tabla 71. Tolerancia al riesgo de los interesados. 191
Tabla 72. Definición de probabilidad (amenazas). 192
Tabla 73. Definición de probabilidad (oportunidades). 192
Tabla 74. Definición de impacto (amenazas). 192
Tabla 75. Definición de impacto (oportunidades). 192
Tabla 76. Categorías de riesgos. 194
Tabla 77. Plantilla de análisis cuantitativo de los riesgos. 196
Tabla 78. Plantilla Plan de respuesta. 196
Tabla 79. Roles y responsabilidades para la gestión de los riesgos. 198
Tabla 80. Plantilla para el registro de seguimiento de riesgos. 199
Tabla 81. Plantilla de informe de auditoría. 200
Tabla 82. Plantilla plan de contingencia. 203
Tabla 83. Identificación de riesgos del proyecto. 206
Tabla 84. Análisis cualitativo de los riesgos. 213
Tabla 85. Análisis cuantitativo de los riesgos. 217
Tabla 86. Plan de respuesta a riesgos. 219
Tabla 87. Plan de contingencia a riesgos. 220

Tabla 88. Recursos involucrados en la gestión de las adquisiciones del Proyecto. 222
Tabla 89. Formato de solicitud de información (RFI). 234
Tabla 90. Formato de solicitud de propuesta (RFP). 235
Tabla 91. Criterios de Evaluación de Propuestas: Levantamiento Arquitectónico. 236
Tabla 92. Criterios de Evaluación de Propuestas: Planos (Diseño Arquitectónico). 236
Tabla 93. Criterios de Evaluación de Propuestas: Perspectivas (Diseño Arquitectónico). 237
Tabla 94. Criterios de Evaluación de Propuestas: Obra Civil. 237
Tabla 95. Criterios de Evaluación de Propuestas: Acabados. 238
Tabla 96. Criterios de Evaluación de Propuestas: Pantallas. 238
Tabla 97. Criterios de Evaluación de Propuestas: Sillones de Espera. 239
Tabla 98. Matriz HACER – COMPRAR. 240

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Matriz de Poder Vs. Interés. 18
Figura 2. Matriz de Poder Vs. Interés. 24
Figura 3. Estructura de la EDT. 30
Figura 4. EDT. 40
Figura 5. Presupuesto total del proyecto. 114
Figura 6. Presupuesto por EDT. 115
Figura 7. Presupuesto por tipo de recurso y recurso. 115
Figura 8. Curva S (PV) en el tiempo. 116
Figura 9. Organigrama del proyecto. 120
Figura 10. Diagrama de flujo para acciones correctivas. 127
Figura 11. Diagrama de flujo para mejora continua. 129
Figura 12. Formato de la Estructura Organizacional. 139
Figura 13. Estructura Organizacional del Proyecto. 142
Figura 14. Plantilla Matriz de probabilidad – impacto de riesgos negativos (amenazas). 193
Figura 15. Plantilla Matriz de probabilidad – impacto de riesgos positivos (oportunidades). 194
Figura 16. Matriz de probabilidad – impacto de riesgos positivos (oportunidades). 215
Figura 17. Matriz de probabilidad – impacto de riesgos negativos (amenazas). 216

1. CAPÍTULO A. Resumen Ejecutivo.

1.1. Resumen.

El presente trabajo de titulación desarrolla un plan de gestión para la modernización de las salas de espera en diez agencias del Banco Montes, con el propósito de mejorar la experiencia de los clientes y responder a las necesidades de un servicio más ágil y eficiente. En la actualidad, una de las principales problemáticas que enfrenta la institución se relaciona con los prolongados tiempos de espera, que en muchos casos superan las tres horas, generando insatisfacción y afectando la imagen corporativa. Ante esta situación, se plantea una intervención integral que contempla tanto el rediseño arquitectónico de los espacios como la incorporación de nuevas tecnologías orientadas a agilizar la atención.

El proyecto se ejecutará en un plazo de seis meses, con una inversión estimada de $207.323,92, e incluye actividades de levantamiento de información, diseño arquitectónico, obra civil, adquisición de mobiliario, instalación de pantallas interactivas y capacitación del personal. La propuesta se fundamenta en la Guía del PMBOK – Sexta Edición del PMI, la cual establece las buenas prácticas internacionales para la gestión de proyectos, integrando áreas de conocimiento como alcance, cronograma, costos, recursos, comunicaciones, riesgos e interesados.

Los resultados esperados de este proyecto se orientan a generar salas de espera modernas, funcionales y confortables, capaces de optimizar los tiempos de atención y elevar los niveles de satisfacción de los clientes. Adicionalmente, se busca fortalecer la imagen institucional del banco, incrementar la eficiencia operativa y promover un mayor sentido de pertenencia tanto en usuarios como en colaboradores.

En conclusión, este trabajo demuestra la factibilidad de la modernización planteada, resaltando la importancia de una gestión estructurada que combine metodologías tradicionales con enfoques modernos, garantizando no solo la ejecución exitosa del proyecto, sino también la sostenibilidad de sus beneficios a largo plazo.

Palabras clave: Gestión de Proyectos, PMBOK, Cronograma, Interesados, Director de Proyecto.

1.2. Introducción.

En la actualidad, las instituciones financieras se enfrentan a un entorno altamente competitivo en el que la calidad del servicio al cliente constituye un factor diferenciador clave. Uno de los principales desafíos identificados en el Banco Montes corresponde a los largos tiempos de espera que deben enfrentar los usuarios en las agencias, lo que genera inconformidad, afecta la experiencia del cliente y debilita la percepción de la imagen institucional. En este contexto, el banco ha planteado un proyecto de modernización arquitectónica de las salas de espera en diez de sus agencias, con el objetivo de optimizar los espacios físicos, incorporar recursos tecnológicos y mejorar la gestión del servicio. La iniciativa contempla una inversión de $207.323,92 y un plazo de ejecución de seis meses,

durante los cuales se llevarán a cabo actividades de remodelación, adquisición de mobiliario y equipos digitales, así como la capacitación del personal encargado de la atención al cliente.

El presente trabajo se fundamenta en los lineamientos de la Guía del PMBOK – Sexta Edición del PMI, reconocida internacionalmente como una referencia metodológica para la gestión de proyectos. Bajo este marco, se integran procesos de planificación, ejecución, monitoreo y control que abarcan áreas como alcance, cronograma, costos, riesgos, interesados y comunicaciones. De esta manera, se busca garantizar que el proyecto cumpla con los estándares de calidad, se ejecute dentro de los plazos establecidos y se mantenga alineado a la estrategia institucional del banco.

La relevancia de este proyecto radica en que contribuye no solo a reducir los tiempos de espera y aumentar la satisfacción de los clientes, sino también a fortalecer la eficiencia operativa y la imagen corporativa del Banco Montes. Con ello, se refuerza la confianza de los usuarios en la institución y se promueve un mayor sentido de pertenencia tanto en clientes como en colaboradores.

En este trabajo de titulación se presenta el plan de gestión del proyecto, el cual incluye la justificación, los objetivos generales y específicos, el acta de constitución, la definición de entregables, así como el desarrollo de las áreas de conocimiento del PMBOK. A través de este proceso, se evidenciará el impacto positivo que la modernización de las salas de espera tendrá en el fortalecimiento de la relación entre el Banco y sus clientes.

1.3. Marco Conceptual.

1.3.1. Planteamiento metodológico.

El presente proyecto se fundamenta en la aplicación de las buenas prácticas de gestión de proyectos descritas en la Guía del PMBOK – Sexta Edición del PMI (Project Management Institute), documento de referencia a nivel internacional que establece procesos, herramientas y técnicas que permiten planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos de manera eficiente. En este marco, la gestión se estructura en torno a áreas de conocimiento como alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, riesgos, adquisiciones, interesados y comunicaciones, todas interrelacionadas para garantizar el éxito del proyecto.

La modernización de las salas de espera del Banco Montes se enmarca dentro del enfoque predictivo o tradicional de gestión de proyectos, el cual resulta adecuado debido a la naturaleza arquitectónica y constructiva de la intervención. Este enfoque asegura una definición clara de entregables, cronogramas y presupuestos, elementos esenciales en proyectos de remodelación y obra civil. Desde la perspectiva de la gestión del alcance, se busca delimitar con precisión los entregables: levantamiento de la situación actual, diseño arquitectónico, remodelación de salas, instalación de mobiliario y equipos tecnológicos, capacitación del personal y gestión integral del proyecto. Este proceso evita el incremento no controlado del alcance y garantiza que el esfuerzo del equipo se enfoque en los objetivos definidos.

En cuanto a la gestión del cronograma y de costos, se establece una planificación detallada basada en técnicas como el diagrama de Gantt y la ruta crítica, asegurando la correcta secuenciación de actividades y el cumplimiento del plazo de seis meses. La gestión de costos contempla una línea base que integra presupuesto directo, contingencias y reservas de gestión, lo cual permite prever y controlar posibles desviaciones financieras.

La gestión de interesados constituye un elemento fundamental en este proyecto, dado que involucra a múltiples actores internos y externos, entre ellos: directivos, gerentes de área, asesores de servicio al cliente, proveedores de obra civil, proveedores de mobiliario y clientes del banco. La identificación, análisis y planificación de su participación es clave para evitar resistencias y promover la aceptación de los cambios.

Asimismo, la gestión de riesgos permite anticipar escenarios adversos tales como retrasos en obra, problemas en el abastecimiento de materiales o resistencia del personal al uso de nuevas herramientas tecnológicas. Para ello, se aplican técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo, con planes de respuesta que aseguren la continuidad del proyecto. Desde un enfoque teórico, este proyecto también se sustenta en los principios de la gestión de la calidad en servicios, donde la infraestructura física y tecnológica impacta directamente en la percepción de los clientes. Una sala de espera moderna, cómoda y equipada con herramientas digitales no solo reduce la molestia del tiempo de espera, sino que también fortalece la imagen institucional y el sentido de pertenencia de los usuarios.

Finalmente, el marco conceptual integra la flexibilidad metodológica, combinando prácticas de la gestión predictiva con herramientas modernas, lo que permite adaptar el plan a posibles cambios en las necesidades del banco o de los clientes, garantizando así que el proyecto no solo sea factible, sino también sostenible en el tiempo.

1.3.2. Definición de PMBOK e implementación de técnicas.

El PMBOK en su sexta edición presenta un conjunto de buenas prácticas y lineamientos orientados a optimizar los procesos de gestión de proyectos, enmarcados en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Institute [PMI], 2017). Esta edición describe los principales documentos, herramientas y técnicas que se aplican en la elaboración de los distintos planes de dirección del proyecto, los cuales se detallan a continuación:

- **Gestión de los interesados:** Se centra en identificar y analizar las expectativas e influencia de los interesados. Para el plan de gestión de los interesados se emplearon técnicas como juicio de expertos, tormenta de ideas, registro y análisis de interesados, clasificación, matriz de seguimiento y matriz de involucramiento.
- **Gestión del alcance:** Permite definir y controlar el alcance, asegurando la inclusión de todas las tareas necesarias y evitando desviaciones durante la ejecución. El plan se elaboró con técnicas como juicio de expertos, recopilación y análisis de datos, reuniones, descomposición y la matriz de trazabilidad de requisitos.

- **Gestión del cronograma:** Orienta la planificación y control del tiempo del proyecto. En su elaboración se utilizaron juicio de expertos, análisis de datos, reuniones, descomposición, sistemas de información, estimaciones (análogas, paramétricas, de tres valores, ascendentes) y el método de la ruta crítica.
- **Gestión de los costos:** Estima, presupone y controla los costos, incluyendo reservas de gestión y contingencia, para evitar desviaciones del presupuesto. Se aplicaron juicio de expertos, análisis de datos, reuniones, sistemas de información, estimaciones análogas y mecanismos de financiamiento.
- **Gestión de la calidad:** Asegura el cumplimiento de los estándares de calidad definidos para los entregables. El plan se desarrolló con juicio de expertos, recopilación y análisis de datos, costo de la calidad, matrices de roles y responsabilidades, matrices de entregables sujetos a revisión y representaciones gráficas como diagramas de causa-efecto o de dispersión.
- **Gestión de los recursos:** Define la planificación, adquisición y administración de los recursos necesarios (humanos, materiales y equipos). Se emplearon técnicas como juicio de expertos, matrices de identificación, asignación y liberación de recursos, así como la matriz RACI.
- **Gestión de las comunicaciones:** Regula la planificación, ejecución y control de las comunicaciones internas y externas. Se elaboró mediante juicio de expertos, herramientas tecnológicas de comunicación, reuniones, informes de desempeño, matriz de comunicaciones y matriz de efectividad.
- **Gestión de los riesgos:** Permite identificar, analizar y planificar respuestas a los riesgos, reduciendo su probabilidad o impacto. Para ello se utilizaron juicio de expertos, reuniones, tormenta de ideas, matriz de probabilidad e impacto, análisis de causa raíz, análisis del valor monetario esperado (VME), entre otros.
- **Gestión de las adquisiciones:** Comprende la planificación, gestión y control de la contratación de bienes y servicios, asegurando el cumplimiento de los requerimientos definidos por los interesados.

Para la elaboración del plan de gestión de adquisiciones se recurrió a diversas técnicas, herramientas y documentos, entre ellos: juicio de expertos, análisis de hacer o comprar, criterios de selección de proveedores, reuniones, gestión de reclamaciones, matriz de roles y responsabilidades, así como la documentación relacionada con las adquisiciones.

2. CAPÍTULO B. Desarrollo.

2.1 Definición de la empresa u organización.

El Banco Montes es una institución financiera de amplia trayectoria en el país, orientada a ofrecer servicios bancarios integrales a personas y empresas. Su misión se centra en proporcionar soluciones confiables, eficientes e innovadoras que aporten valor a sus clientes y contribuyan al desarrollo económico de la comunidad.

La organización se caracteriza por un alto volumen de operaciones y por contar con una red de agencias distribuidas estratégicamente en distintas ciudades, lo que le permite atender una amplia base de clientes. Dentro de su estrategia institucional, el Banco Montes busca consolidar su imagen como una entidad moderna, sólida y orientada al servicio de calidad a sus clientes, enfocado en empoderar a sus colaboradores.

En el marco de este proyecto, la institución asume el rol de patrocinador y beneficiario principal, ya que la modernización de las salas de espera permitirá optimizar sus procesos internos, reducir los tiempos de atención y fortalecer el sentido de pertenencia tanto de clientes como de colaboradores.

2.2. Acta de Constitución del Proyecto.

Tabla 1. Acta de Constitución del Proyecto.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
Fecha	**Nombre de Proyecto**	**Líder del Proyecto**
01/03/2026	Modernización de salas de espera para servicio al cliente en 10 agencias del Banco Montes.	Martín Medina
Propósito y Justificación		
Remodelar las zonas de espera destinadas a servicio al cliente, mediante la modernización arquitectónica, alineada a los estándares de la institución. Teniendo en cuenta la alta demanda de clientes que visitan estas instituciones (especialmente en las agencias más concurridas), en muchos de los casos el cliente termina esperando un tiempo considerable, que puede variar desde 1 hasta 3 horas o más, para poder ser atendido. En base a esta molestia que han sufrido muchos clientes, en nuestro proyecto propondremos implementar nuevas herramientas o cambios en los procesos tradicionales, para tratar de minimizar dichos tiempos de espera con la implementación de pantallas donde el cliente podrá ingresar su requerimiento antes de ser atendido.		
Fecha de Inicio del Proyecto	**Fecha de Fin del Proyecto**	
01/03/2026	30/09/2026	
Objetivos del Proyecto (General y Específicos)		

Modernización en salas de espera para servicio al cliente en 10 agencias del Banco Montes

Objetivo General:

- Modernizar las áreas de espera para atención al cliente en 10 agencias bancarias del Banco Montes en un tiempo de 6 meses (desde marzo 2026 hasta septiembre 2026) con un presupuesto total de $207.323,92.

Objetivos Específicos:

- Coordinar el 100% de los trabajos de obra civil en las 10 agencias, garantizando el cumplimiento del cronograma establecido, sin generar retrasos mayores a 3 días por fase.
- Realizar inspecciones semanales en todas las agencias durante los 6 meses del proyecto, generando informes técnicos de avance con evidencias fotográficas y observaciones de cumplimiento.
- Responder y gestionar el 100% de los requerimientos presentados por el contratista en un plazo máximo de 48 horas, asegurando la continuidad de las actividades programadas.
- Registrar y analizar semanalmente todos los incidentes ocurridos en obra, documentando causas, responsables y acciones correctivas, con un tiempo de respuesta no mayor a 72 horas.

Entregables del Proyecto

- Levantamiento de la situación actual.
- Diseño arquitectónico.
- Sala de espera.
- Capacitación.
- Gestión del proyecto.

Interesados Clave

Involucrados Internos Directos: Marina Martínez (Vicepresidente Ejecutivo), Enrique Medina (Gerente Comercial), Estefanía Calle (Gerente de Mercadeo), Martín Medina (Gerente Administrativo), Andrea Pérez (Gerente de Finanzas), Carlos Samaniego (Gerente de Seguridad)

Involucrados Internos Indirectos: Lorena Pincay (Gerente de Tecnología y Sistemas), Pedro Ronquillo (Jefe de agencia), Asesores de servicio al cliente.

Involucrados Externos Directos: Proveedor de obra civil, proveedor de mobiliario.

Involucrados Externos Indirectos: Clientes.

Resumen del Presupuesto

Presupuesto	Valor ($)
Levantamiento de la situación actual	$1.850,00
Diseño arquitectónico	$5.700,00
Sala de espera	$155.703,20
Capacitación	$4.000,00
Gestión del proyecto	$2.200,00
Costo de las actividades (A)	**$169.453,20**
Reserva de contingencia (B)	**$26.009,00**
Línea base de costo (C=A+B)	**$195.462,20**
Reserva de gestión (7%) (D)	**$11.861,72**
Presupuesto Total (C+D)	**$207.323,92**

Requisitos de alto nivel

- El diseño de la sala de espera debe ser moderno y contar con acceso para personal con discapacidad.
- El contratista de obra deberá contar con personal calificado.
- La sala de espera debe construirse según los planos aprobados.
- El mobiliario debe ser ergonómico y cumplir con las especificaciones técnicas aprobadas.
- Los asesores deben ser capacitados por expertos en atención al cliente de Bancos.

Supuestos

- Las instalaciones eléctricas actuales se encuentran en perfecto estado.
- Los costos de los materiales de construcción se van a mantener durante el proyecto.
- En la etapa invernal no van a existir filtraciones en el área a remodelar.
- Las jornadas de trabajo no se verán afectadas por eventos de conmoción social.

Restricciones

- Las agencias del proyecto, deben contar con un área de espera entre 30 a 50 m2.
- Los trabajos de obra civil se deben realizar de lunes a viernes en horario de 18:00 a 06:00 del siguiente día.
- El proyecto debe ser entregado a finales de septiembre de 2026.
- El presupuesto no puede exceder el 4% del valor aprobado.

Riesgos de alto nivel

- A causa de una decisión imprevista de alta gerencia, se deberá cerrar permanente la agencia a intervenir, afectando la ejecución general del proyecto.
- Debido a un incremento del IVA, el costo de los materiales de construcción aumenta, afectando al presupuesto del proyecto.
- A causa de una mala planificación por parte del contratista, los materiales de construcción no llegan oportunamente a obra, afectando los tiempos de entrega del proyecto.
- Debido a la falta de capacitación al personal de atención al cliente, los usuarios se encuentran desorientados, afectando a la imagen del Banco.
- Debido a los altos índices de delincuencia, el Gobierno Central declara toque de queda en la provincia del Guayas, afectando el cronograma de los trabajos planificados.

Resumen del Cronograma de Hitos

Descripción	Fecha de finalización (mes – día – año)
Plan de Dirección del proyecto aprobado.	03/25/2026
Levantamiento arquitectónico en las agencias seleccionadas ejecutado.	04/05/2026
Diseño arquitectónico para remodelación del área de espera destinada a servicio al cliente aprobado.	05/05/2026
Construcción de sala multifuncional ejecutado.	09/10/2026
Pantallas tipo tablets para ingreso de requerimientos por parte del cliente entregadas.	09/15/2026
Capacitación al personal de servicio al cliente, para la correcta atención de los usuarios finalizada.	09/25/2026

Requisitos de aprobación del proyecto

- La sala de espera cuenta con rampa y pasamanos (según plano aprobado), para el acceso de personas con discapacidad.
- Los puntos de tomacorriente y datos funcionan correctamente.
- La cantidad y ubicación de las luminarias está acorde a lo presentado en el plano eléctrico aprobado.
- Las paredes de la sala de espera están pintadas de color blanco puro.

• Cada agencia tiene instaladas las 6 pantallas tipo tablets.
Nivel de Autoridad del Director del Proyecto
Nivel de autoridad medio-alto. Tiene total autoridad sobre los recursos tales como: el presupuesto aprobado, verificar la calidad de los materiales de construcción, compra de mobiliario y adquisición de equipos (pantallas) En el caso que se requiera exceder el presupuesto aprobado; esta decisión será evaluada y tomada por el Vicepresidente Ejecutivo (Patrocinador).
Firmas de responsabilidad

Patrocinador: Marina Martínez (Vicepresidente Ejecutivo)	**Firma:**
Director del Proyecto: Martín Medina (Gerente Administrativo)	**Firma:**

Elaborado por: Autores.

2.3. Plan para la Dirección del Proyecto.

2.3.1. Gestión de interesados.

La gestión de interesados incluye los procesos y herramientas necesarios para identificar las personas u organizaciones que afectan o son afectadas por el proyecto, con el objetivo de establecer estrategias para gestionar su involucramiento y evitar interrupciones o retrasos durante la ejecución de las actividades planificadas en el proyecto. Esta área de conocimiento se encuentra dividida en cuatro procesos: En la etapa de inicio, tenemos la identificación de los interesados, luego en la etapa de planificación, tenemos la planificación del involucramiento de los interesados, para la ejecución debemos gestionar el involucramiento de los interesados y finalmente en la etapa de seguimiento y control debemos monitorear el involucramiento de los interesados.

Es crucial analizar las expectativas de los interesados y comprender el impacto que podrían tener en el proyecto, este análisis proporciona la base para desarrollar estrategias efectivas de gestión, con el objetivo de garantizar una participación eficaz de los interesados en la toma de decisiones y en el desarrollo del proyecto en su conjunto.

Una parte fundamental de la gestión de interesados es evaluar su posición y su capacidad de influencia en relación con el proyecto, esto permite priorizar los esfuerzos de comunicación y compromiso, centrándose en aquellos que tienen un mayor impacto potencial en el éxito del proyecto, además, se deben diseñar estrategias específicas para involucrar a estos interesados de manera efectiva, adaptándolas según sus necesidades y expectativas individuales.

El Director del proyecto deberá realizar una reunión con el equipo del proyecto, para establecer los lineamientos y procedimientos necesarios a considerar, para dar inicio a la planificación de la gestión de los interesados.

2.3.1.1. Plan de gestión de interesados.

A continuación, se detallan los cuatro procesos que conforman la gestión de interesados del proyecto:

2.3.1.1.1. Identificación de interesados.

En el proceso de identificación de los interesados, es fundamental disponer de un formato estructurado que facilite el ingreso de toda la información relevante de cada interesado. Para este propósito, se hace uso de la herramienta de análisis de interesados, que permite un detallado registro de elementos clave como el rol de cada interesado en el proyecto, los requisitos específicos que tienen respecto al proyecto y su nivel de clasificación y participación en el mismo, entre otros. Todos estos datos se registrarán en la Matriz de Registro de Interesados que se presenta en la **Tabla 2.**

Dentro de esta matriz de registro de interesados, se debe incluir la siguiente información:

- **Id:** (*Código de identificación del interesado).*
- **Nombre:** (*Nombres y Apellidos del interesado).*
- **Cargo:** (*Cargo que desempeña dentro de la empresa).*
- **Rol:** (*Cargo que ejerce en el proyecto).*
- **Contacto:** (*Número telefónico y correo institucional).*
- **Requisitos:** (*Expectativas del interesado en el proyecto).*
- **Nivel de influencia:** (*Se define el nivel de influencia como alta, medio o baja).*

Nivel de involucramiento de los interesados:

Desconocedor: (*No posee información clara del proyecto e imposibilidad de impacto).*
Reticente: (*Posee información clara, se resiste al cambio, apoyo limitado).*
Neutral: (*Posee información, postura incierta no se encuentra ni a favor ni en contra del proyecto).*
Apoyo o partidario: (*Posee información del proyecto, brinda apoyo. Es el nivel necesario para todos los interesados).*
Líder: (*Posee información del proyecto, brinda apoyo para cumplir con todos los objetivos planteados).*

Clasificación de los interesados:

Interna: (*Pertenece a la organización que lleva a cabo el proyecto).*
Externa: (*Pertenece a una entidad externa a la organización del proyecto).*

Tabla 2. Plantilla de la matriz de registro de interesados.

Matriz de registro de interesados								
Id	Nombre	Cargo	Rol	Contacto	Requisitos	Nivel de Influencia	Nivel de involucramiento de los interesados	Clasificación

Elaborado por: Autores.

Para continuar con el proceso de identificación de los interesados, se realizará la matriz de clasificación de los interesados. Según (Gray & Larso, 2018) la matriz de clasificación de interesados es una herramienta valiosa para la gestión de proyectos, ya que divide a los interesados en cuatro cuadrantes según su nivel de poder e interés, señalando que los interesados con alto poder e interés deben ser gestionados activamente, manteniéndolos involucrados en el proyecto y considerando sus opiniones en las decisiones clave. Por otro lado, aquellos con alto poder, pero bajo interés deben ser informados para satisfacer sus necesidades sin abrumarlos con detalles innecesarios. Además, para los interesados con bajo poder, pero alto interés, se recomienda mantenerlos informados adecuadamente y

considerar sus preocupaciones, ya que podrían influir en otros con mayor poder. Finalmente, para los interesados con bajo poder y bajo interés, se sugiere simplemente monitorear su participación sin necesidad de una comunicación intensiva.

El Director del Proyecto junto con su equipo de trabajo, utilizará la herramienta de representación de datos conocida como la matriz de Poder/Interés, para clasificar a los interesados de acuerdo con su influencia e interés en el proyecto. La matriz se presenta en la Figura 1 y está segmentada de acuerdo con el siguiente detalle:

Poder alto e interés alto: Poder de cambio e interés de nivel alto, son muy representativos para la empresa.

Poder bajo e interés alto: Nivel alto de poder para ocasionar cambios sin embargo no tienen un nivel de interés satisfactorio.

Poder bajo e interés alto: Lo ideal es mantenerlos en constante información sobre el desarrollo del proyecto, se caracterizan por no tener poder de ejecutar cambio con alto interés en el proyecto.

Poder bajo e interés bajo: No tienen un nivel de autoridad ni interés relevante.

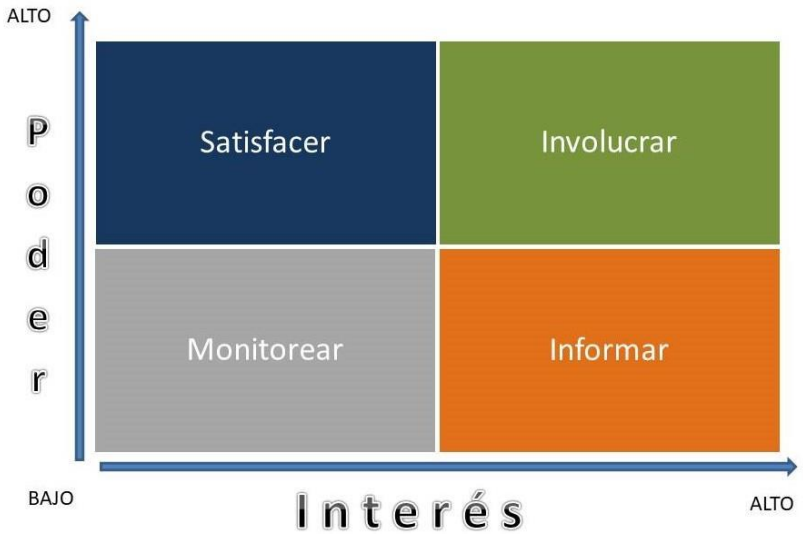


Figura 1. Matriz de Poder Vs. Interés.

Una vez que se haya clasificado a todos los interesados clave del proyecto, en función del nivel de poder e interés, el Director y su equipo emplearán la matriz de clasificación de interesados presentada en la **Tabla 3.**

Tabla 3. Plantilla de la matriz de clasificación de interesados.

Matriz de Clasificación de Interesados				
Id	Nombre	Rol	Nivel de Poder	Nivel de Interés

Elaborado por: Autores.

Donde:

- **Id:** (*Código de identificación del interesado).*
- **Nombre:** (*Nombres y Apellidos del interesado).*
- **Rol:** (*Cargo que ejerce en el proyecto).*
- **Nivel de Poder:** (*Nivel de poder del interesado en el proyecto).*
- **Nivel de Interés:** (*Nivel de interés del interesado en el proyecto).*

2.3.1.1.2. Planificación del involucramiento de los interesados.

El proceso de planificar el involucramiento de los interesados se basa en definir la forma en la que se va a involucrar a todos los interesados clave del proyecto con base en el análisis de sus expectativas, intereses y la forma en la que su participación podría afectar el desarrollo del proyecto.

Para evaluar el nivel actual de participación, el Director del Proyecto empleará la herramienta de representación de datos conocida como matriz de evaluación del involucramiento de los interesados o matriz de participación de los interesados. Esta matriz proporciona una representación significativa del nivel de participación de los interesados y su clasificación. A continuación, se presentan los niveles de participación que se pueden considerar en el análisis.

Desconocedor: No tiene conocimiento del proyecto. Es crucial identificar y comunicarse adecuadamente con todos los interesados para evitar que caigan en este nivel

Reticente: Posee información clara, pero se muestra resistente al cambio. Su apoyo es limitado y no brinda el respaldo necesario para el desarrollo del proyecto.

Neutral: Tiene información, pero su postura es incierta, no se muestra ni a favor ni en contra del proyecto. Es importante evaluar y abordar los aspectos que generan esta postura.

Apoyo: Posee información del proyecto y brinda apoyo. Este es el nivel deseado para todos los interesados, ya que representa un alto nivel de calidad de participación.

Líder: Posee información del proyecto y proporciona apoyo para cumplir con todos los objetivos planteados.

Además, los interesados podrán ser clasificados como internos si forman parte del equipo de trabajo o de la organización; y externos si son ajenos a la empresa.

En la **Tabla 4** se presenta la plantilla de la matriz de evaluación/participación de los interesados en la que se presentará el nivel de participación actual (representados por la letra A) y el deseado (representado con la letra D), así como su clasificación ya sea interno o externo al proyecto.

Tabla 4. Plantilla de la matriz de evaluación/participación de interesados.

Matriz de evaluación/participación de interesados							
Id	Nombre	Nivel de Participación					Clasificación
		Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder	

Elaborado por: Autores.

Para complementar el análisis de participación de los interesados, se realizará la matriz de análisis de la clasificación de los interesados (Stakeholders), en la cual se realizará un análisis individual de cada uno de los interesados del proyecto donde se incluyen las expectativas y la forma en la que afectan o serán afectados por el proyecto. La matriz tendrá el formato que se incluye en la **Tabla 5.**

Tabla 5. Plantilla de la matriz de análisis de clasificación de interesados.

Matriz de análisis de clasificación de interesados		
Id	Nombre	Análisis

Elaborado por: Autores.

2.3.1.1.3. Gestionar el involucramiento de los interesados.

Este proceso se basa en buscar e implementar estrategias para satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados identificados. Para fortalecer el involucramiento de los interesados, el Director del Proyecto establecerá diferentes estrategias para gestionar su participación. Estas estrategias de gestión tienen como objetivo satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados, aumentar su interés y obtener su apoyo en cada una de las etapas del proyecto. Además, este enfoque contribuye a reducir los niveles de resistencia entre los interesados al promover una comunicación más cercana, efectiva y personalizada.

Para implementar estas estrategias, el Director del Proyecto evaluará el área de conocimiento de cada interesado, realizará un análisis de clasificación y registrará la estrategia de gestión y la frecuencia con la que se llevará a cabo durante el proyecto. Esta información será registrada tomando como referencia el formato presentado en la **Tabla 6.**

Tabla 6. Plantilla de la matriz de estrategia de involucramiento de los interesados.

Matriz de estrategia de involucramiento de los interesados					
Id	Nombre	Área de Conocimiento	Análisis de Clasificación	Estrategia de Gestión/Involucramiento	Frecuencia

Elaborado por: Autores.

Donde:

- **Id:** (*Código de identificación del interesado).*
- **Nombre:** (*Nombres y Apellidos del interesado).*
- **Área de Conocimiento:** (Área técnica u operativa a la que pertenece el interesado*).*
- **Análisis de Clasificación:** (*Indica la posición del interesado dentro de la Matriz Poder/Interés).*
- **Estrategia de Gestión/Involucramiento:** (*Se define la estrategia para el involucramiento del interesado en el proyecto).*
- **Frecuencia:** (*Define cada cuánto tiempo se requiere gestionar la estrategia de gestión del interesado).*

2.3.1.1.4. Monitorear el involucramiento de los interesados.

Este proceso se basa en supervisar y verificar las relaciones con los interesados, validando si las estrategias y planes de involucramiento implementados son adecuados con la situación del proyecto.

El Director del Proyecto junto a su equipo, realizarán reuniones quincenales todos los lunes a las 10:00 de la mañana en la sala de reuniones de la organización para evaluar y verificar la eficiencia de estrategias de gestión del involucramiento y evaluar los niveles de participación de los interesados. Esto implica analizar detalladamente sus respuestas, así como cualquier comentario adicional proporcionado durante la sesión.

En las reuniones se deben identificar claramente las áreas en las que los interesados pueden necesitar más apoyo o comunicación. Esto podría incluir la resolución de problemas específicos, la clarificación de objetivos o la provisión de información adicional sobre el proyecto. Basándose en los hallazgos del monitoreo, se implementarán acciones correctivas y estrategias de mejora. Esto puede implicar ajustes en la estrategia de comunicación, la organización de sesiones informativas adicionales o la asignación de recursos específicos para abordar preocupaciones identificadas.

Se prioriza la comunicación efectiva con los interesados para garantizar que estén informados y comprometidos con el proyecto. Esto puede implicar el uso de diversos canales de comunicación y la adaptación del mensaje según las necesidades individuales de los interesados.

En la **Tabla 7** se presenta la matriz para monitoreo de los interesados en la cual se registrarán las observaciones y se llevará un control de la efectividad de las acciones adaptadas o implementadas en los planes. Estas acciones se realizan con la finalidad de mejorar el involucramiento de los interesados y mantener un control de las relaciones de éstos con el

proyecto. Dentro de estas actividades se puede incluir reuniones, presentaciones o sesiones de retroalimentación.

Tabla 7. Plantilla de la matriz de seguimiento de los interesados.

Matriz de seguimiento de los interesados					
Fecha inicio:				Fecha fin:	
Hora inicio:				Hora fin:	
Id	Nombre	Asistió SI/NO	Observaciones	Recomendaciones	Firma

Elaborado por: Autores.

2.3.1.2. Documentos relacionados a la gestión de interesados.

2.3.1.2.1. Matriz de registro de interesados.

En la **Tabla 8** se presenta el registro de todos los interesados clave del proyecto, clasificados según su nivel de influencia, el nivel de involucramiento de los interesados y clasificación, ya sea interna o externa a la organización.

Tabla 8. Matriz de registro de interesados.

Matriz de Registro de Interesados								
N°	Nombre	Cargo en la Organización	Rol en el Proyecto	Contacto	Requisitos de los interesados	Nivel de Influencia	Nivel de involucramiento	Clasificación
1	Marina Martínez	Vicepresidente Ejecutivo	Patrocinador	marina.martinez@bancomontes.com	Se debe crear una cuenta contable que contenga el nombre del solicitante y proveedor adjudicado para la construcción de la sala de espera. Que se culmine el proyecto en el tiempo y presupuesto establecido. Que se generen ahorros durante la ejecución del proyecto. No espera que el proyecto se alargue o termine costando más de lo planificado.	Alto	Neutral	Interno
2	Martín Medina	Gerente Administrativo	Director de proyecto	martin.medina@bancomontes.com	El proveedor seleccionado debe cumplir mínimo con la calificación B+, estándares y especificaciones técnicas constructivas, alineadas a los estándares de la Institución. Cumplir con éxito la ejecución del proyecto, trabjando en conjunto con su equipo. Espera que el patrocinador apruebe oportunamente los pagos a proveedores. Espera el cumplimiento del equipo y proveedores. Superar todos los inconvenientes o problemas que surjan durante las etapas de vida del proyecto. No espera que algún integrante de mayor impacto abandone el proyecto.	Alto	Líder	Interno
3	Estefanía Calle	Gerente de Mercadeo	Evaluador	estefania.calle@bancomontes.com	El diseño de la sala debe seguir los lineamientos del manual de marca de la Institución.	Bajo	Neutral	Interno
4	Andrea Pérez	Gerente de Finanzas	Ejecutador de pagos	andrea.perez@bancomontes.com	Espera que toda la documentación previa al pago esté completa, por ejemplo: cuenta bancaria del proveedor, informe de finalización de trabajos, certificado del IESS actualizado. Espera que la solicitud de pago esté firmada por el Patrocinador y Director del Proyecto.	Bajo	Reticente	Interno
5	Carlos Samaniego	Gerente de Seguridad	Agente de Seguridad	carlos.samaniego@bancomontes.com	Espera contar con el permiso aprobado para que el proveedor pueda ingresar a la agencia a ejecutar los trabajos. Espera que el permiso aprobado sea enviado por correo eléctrónico al menos con 24 horas de anticipación.	Bajo	Neutral	Interno
6	Enrique Medina	Gerente Comercial	Solicitante	enrique.medina@bancomontes.com	El proyecto debe incluir las agencias con mayor demanda en atención al cliente. El área a modernizar debe ser confortable para los clientes y se debe dar a conocer los servicios que brinda la Institución. Espera que los usuarios utilicen el área remodelada y sus equipos. Espera que los usuarios se encuentren satisfechos. No espera que los trabajos a ejecutar impacten negativamente los servicios que brinda la agencia.	Alto	Apoyo	Interno
7	Lorena Pincay	Gerente de Tecnología y Sistemas	Controlador de equipos tecnológicos	lorena.pincay@bancomontes.com	El área a modernizar debe tener puntos tomacorriente y datos para la cantidad de equipos tecnológicos a instalar en el área de espera.	Bajo	Neutral	Interno
8	Marcos Fierro	Ninguno	Cliente	marcos.fierro@gmail.com	El espacio a modernizar debe contar con zonas de descanso, informativas y asesoramiento.	Alto	Desconocedor	Externo
9	Mónica Silva	Asesor de servicio al cliente	Asesor	monica.silva@bancomontes.com	La capacitación debe incluir el uso de las pantallas y los diferentes tipos de requerimiento por parte de los clientes.	Bajo	Desconocedor	Interno
10	Pedro Ronquillo	Jefe de Agencia	Administrador	pedro.ronquillo@bancomontes.com	En el área a modernizar se debe considerar poder atender 6 personas al mismo tiempo.	Alto	Neutral	Interno
11	Antonio Luna	Proveedor	Proveedor obra civil	antonio.luna@hotmail.com	Facilidades para el ingreso del personal. El área a remodelar debe tener energía eléctrica para el uso de equipos	Alto	Apoyo	Externo
12	Xavier Palacios	Proveedor	Proveedor mobiliario	xavier.palacios@hotmail.com	La solicitud de compra se debe realizar con 21 días de anticipación a la fecha de instalación del mobiliario, según el cronograma.	Alto	Apoyo	Externo

Elaborado por: Autores.

2.3.1.2.2. Matriz de clasificación de interesados.

En la **Tabla 9** se presenta la clasificación de los interesados del proyecto con relación a su nivel de poder e interés, complementando con el rol del interesado y como afecta o es afectado por el proyecto.

Tabla 9. Matriz de clasificación de interesados.

Matriz de Clasificación de Interesados				
N°	**Nombre**	**Rol en el Proyecto**	**Nivel de Poder**	**Nivel de Interés**
1	Marina Martínez	Patrocinador	Alto	Alto
2	Enrique Medina	Solicitante	Alto	Alto
3	Estefanía Calle	Evaluador	Alto	Bajo
4	Andrea Pérez	Ejecutador de pagos	Alto	Bajo
5	Carlos Samaniego	Agente de Seguridad	Alto	Bajo
6	Martín Medina	Director de proyecto	Alto	Alto
7	Lorena Pincay	Controlador de equipos tecnológicos	Bajo	Bajo
8	Marcos Fierro	Cliente	Bajo	Alto
9	Mónica Silva	Asesor	Bajo	Bajo
10	Pedro Ronquillo	Administrador	Bajo	Alto
11	Antonio Luna	Proveedor obra civil	Bajo	Alto
12	Xavier Palacios	Proveedor mobiliario	Bajo	Alto

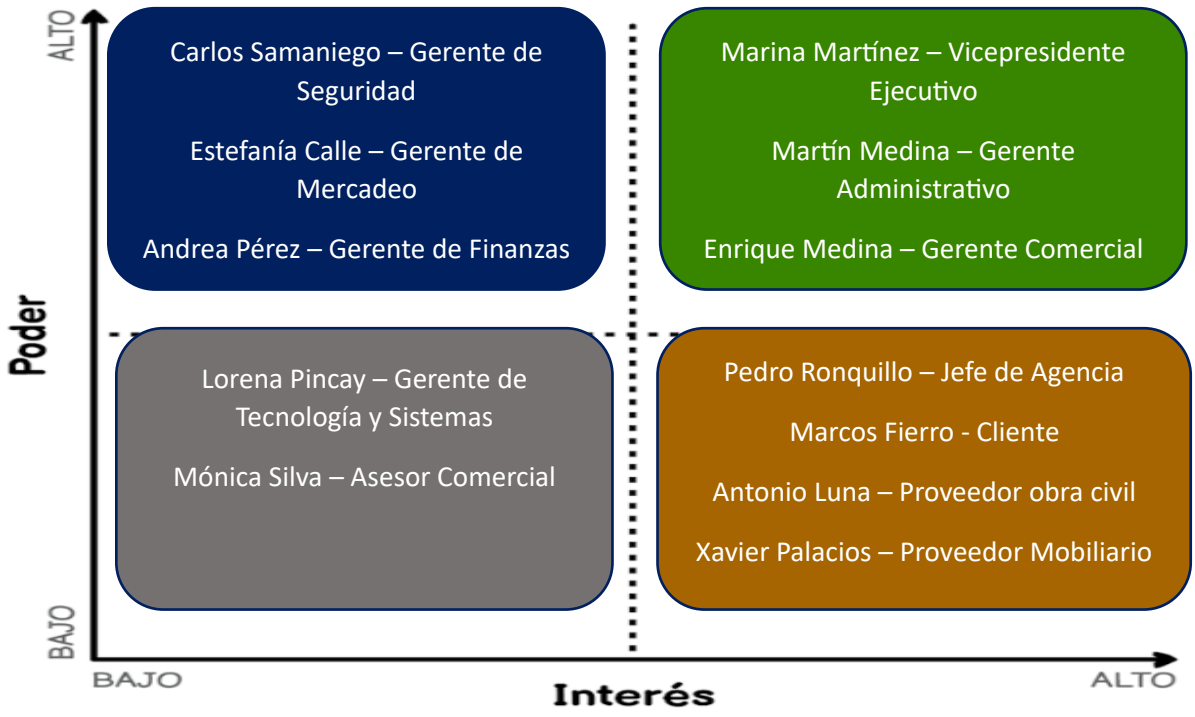


Figura 2. Matriz de Poder Vs. Interés.

2.3.1.2.3. Matriz de evaluación/participación de los interesados.

En la **Tabla 10** se presenta la matriz de participación de los interesados, donde se ha definido el nivel de participación actual (A) y el nivel de participación deseado (D) posterior a la ejecución de las estrategias de involucramiento definidas.

Tabla 10. Matriz de Evaluación/Participación de los Interesados.

Matriz de Evaluación/Participación de Interesados							
Id	Nombre	Nivel de Participación					Clasificación
		Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder	
1	Marina Martínez			A	D		Interno
2	Enrique Medina				AD		Interno
3	Estefanía Calle			AD			Interno
4	Andrea Pérez		A		D		Interno
5	Carlos Samaniego			A	D		Interno
6	Martín Medina					AD	Interno
7	Lorena Pincay			A	D		Interno
8	Marcos Fierro	A		D			Externo
9	Mónica Silva	A		D			Interno
10	Pedro Ronquillo			A	D		Interno
11	Antonio Luna				AD		Externo
12	Xavier Palacios				AD		Externo

Elaborado por: Autores.

2.3.1.2.4. Matriz de análisis de clasificación de interesados.

Se lleva a cabo un análisis del perfil de los interesados y como es su actitud y predisposición con la organización y el proyecto, documentando cómo estos afectan o son afectados por las acciones realizadas en el proyecto. Los resultados de este análisis se presentan en la **Tabla 11.**

Tabla 11. Matriz de análisis de clasificación de interesados.

Matriz de Análisis de Clasificación de Interesados		
Id	Nombre	Análisis
1	Marina Martínez	Marina Martínez, es el patrocinador del proyecto y su clasificación actual es neutral, pero se desea que su participación sea de apoyo. Se espera que esté altamente comprometida con el éxito del proyecto y que proporcione recursos de manera eficiente. Su análisis se centraría en mantener una comunicación regular, informar sobre el progreso del proyecto y solicitar su dirección estratégica y decisiones clave.
2	Enrique Medina	Enrique Medina, es un interesado interno en el área comercial. Su participación es clasificada como de apoyo. Se espera que esté muy comprometida con el proyecto y que apoye activamente su implementación. Su análisis se centraría en mantener una comunicación regular y proporcionar actualizaciones periódicas.
3	Estefanía Calle	Estefanía Calle, es un interesado interno en el área de mercadeo. Su participación es clasificada como neutral. Se espera que esté relativamente comprometida con el proyecto y proporcione retroalimentación ocasional sobre aspectos relacionados con los lineamientos del manual de marca de la Institución . Su análisis se centraría en mantenerlo informado y consultarle en temas relevantes.

Matriz de Análisis de Clasificación de Interesados		
Id	**Nombre**	**Análisis**
4	Andrea Pérez	Andrea Pérez, es un interesado interno en el área de Finanzas. Su participación es clasificada como Reticente. Se espera que tenga ciertas reservas sobre el proyecto y que requiera esfuerzos adicionales para involucrarlo plenamente. Su análisis se centraría en invitarlo a reuniones de avance y proporcionarle información detallada para abordar sus preocupaciones y que preste apoyo continuo para la ejecución del proyecto.
5	Carlos Samaniego	Carlos Samaniego, es un interesado interno en el área de Seguridad. Su participación es clasificada como Neutral. Se espera que proporcione retroalimentación ocasional. Su análisis se centraría en mantenerlo informado y consultarle en temas relacionados con la seguridad.
6	Martín Medina	Martín Medina, es el Director del Proyecto y su participación es clasificada como Líder. Se espera que esté altamente comprometido con el éxito del proyecto y que proporcione liderazgo y dirección. Su análisis se centraría en coordinar eficazmente todas las actividades del proyecto, comunicar claramente los objetivos y asegurar el cumplimiento de los plazos y presupuestos establecidos.
7	Lorena Pincay	Lorena Pincay, es un interesado interno en el área de Tecnología y Sistemas. Su participación es clasificada como Neutral. Se espera que esté relativamente comprometido con el proyecto y proporcione retroalimentación ocasional sobre aspectos tecnológicos y de sistemas. Su análisis se centraría en mantenerlo informado y consultarle en temas relevantes.
8	Marcos Fierro	Marcos Fierro, es un interesado externo ya que es cliente de la Institución. Su participación es clasificada como Desconocedor. Se espera que tenga ciertas reservas sobre el proyecto y que requiera esfuerzos adicionales para involucrarlo plenamente. Su análisis se centraría en invitarlo a reuniones de avance y proporcionarle información detallada para abordar sus preocupaciones y tratar que su participación cambie a neutral.
9	Mónica Silva	Mónica Silva, es un interesado interno del área comercial. Su participación es clasificada como Desconocedor. Se espera que tenga ciertas reservas sobre el proyecto y que requiera esfuerzos adicionales para involucrarlo plenamente. Su análisis se centraría en invitarlo a reuniones de avance y proporcionarle información detallada para abordar sus preocupaciones y tratar que su participación cambie a neutral.
10	Pedro Ronquillo	Pedro Ronquillo, es un interesado interno del área comercial. Su participación es clasificada como Neutral. Se espera que esté relativamente comprometido con el proyecto y proporcione retroalimentación ocasional sobre aspectos relacionados con la administración y las normativas de la agencia. Su análisis se centraría en mantenerlo informado y consultarle en temas relevantes para que brinde apoyo continuo al proyecto.
11	Antonio Luna	Antonio Luna, actúa como un interesado externo y proveedor de obra civil. Su participación es clasificada como de apoyo y es esencial para garantizar la ejecución del proyecto. Se enfatizará en mantener una comunicación regular con él, que se involucre activamente en el proceso y asegurar su compromiso continuo para garantizar el éxito del proyecto.
12	Xavier Palacios	Xavier Palacios, actúa como un interesado externo y proveedor de mobiliario. Su participación es clasificada como de apoyo y es esencial para garantizar el equipamiento del área remodelada. Se enfatizará en mantener una comunicación regular con él, que se involucre activamente en el proceso y asegurar su compromiso continuo para garantizar el éxito del proyecto.

Elaborado por: Autores.

2.3.1.2.5. Matriz de estrategia de involucramiento de los interesados.

En la **Tabla 12** se presenta la matriz de estrategia de involucramiento de los interesados del proyecto, en la que se incluyeron diferentes estrategias para mejorar el involucramiento de los interesados de acuerdo con la clasificación detallada anteriormente.

Tabla 12. Matriz de estrategia de involucramiento de los interesados.

Matriz de Estrategia de Involucramiento de los Interesados				
Id	Nombre	Análisis de Clasificación	Estrategia de Gestión/Involucramiento	Frecuencia
1	Marina Martínez	Involucar	Presentar avances del proyecto por medio de reuniones presenciales. Informar en caso de existir requerimientos especiales. Se espera mantenerlo como apoyo en todas las etapas de vida del proyecto.	Quincenal
2	Martín Medina	Involucrar	Es el líder y director del proyecto. Se debe involucrar en todas las etapas y decisiones que se tomen el proyecto. Se espera que se mantenga como líder.	Semanal
3	Estefanía Calle	Satisfacer	Realizar invitaciones quincenales a las reuniones de trabajo con el PM y que conozca de primera mano el avance del proyecto.	Quincenal
4	Andrea Pérez	Satisfacer	Informar del Avance del Proyecto. Invitar a las reuniones de avances.	Quincenal
5	Carlos Samaniego	Satisfacer	Informar del Avance del Proyecto. Invitar a las reuniones de avances.	Mensual
6	Enrique Medina	Involucrar	Informar el avance general del proyecto.	Mensual
7	Lorena Pincay	Monitorear	Invitar a las reuniones de avances e informar el avance general del proyecto.	Mensual
8	Marcos Fierro	Informar	Informar el avance general del proyecto.	Mensual
9	Mónica Silva	Monitorear	Invitar a las reuniones de avances e informar el avance general del proyecto.	Mensual
10	Pedro Ronquillo	Informar	Informar el avance general del proyecto.	Mensual
11	Antonio Luna	Informar	Se realiza una reunión inicial con el proveedor para informarle acerca de la naturaleza del proyecto y de los servicios que se desean solicitar. Organizar reuniones para conocer el avance del proyecto.	Semanal
12	Xavier Palacios	Informar	Se realiza una reunión inicial con el proveedor para informarle acerca de la naturaleza del proyecto y de los servicios que se desean solicitar. Organizar reuniones para conocer el avance del proyecto. Enviar el informe de trabajos ejecutados.	Quincenal

Elaborado por: Autores.

2.3.2. Gestión de Alcance.

La gestión del alcance del proyecto abarca los procesos y herramientas necesarios para asegurar que se realice únicamente el trabajo requerido, definiendo con precisión lo que será parte del proyecto y lo que quedará excluido. Esta área de conocimiento comprende los siguientes procesos: planificar la gestión del alcance, recopilar requisitos, definir el alcance, elaborar la EDT, validar el alcance y controlar el alcance.

2.3.2.1. Plan para la gestión del alcance.

El plan de gestión del alcance describe la manera en que se definirá, desarrollará, supervisará, controlará y validará el alcance del proyecto. Constituye el primer entregable del proceso de planificación del alcance, y especifica las acciones necesarias para mantener el proyecto dentro de los límites establecidos, siguiendo las pautas y recomendaciones del PMBOK.

2.3.2.1.1. Recopilar requisitos.

El proceso de recopilación de requisitos permite registrar y gestionar las necesidades de los interesados del proyecto, con el propósito de identificar sus expectativas y analizar cómo estas se vinculan con los entregables y los objetivos definidos. Para llevar a cabo esta actividad, se utilizará la Matriz de trazabilidad de requisitos presentada en la **Tabla 13.** En dicha matriz será necesario incluir la siguiente información:

Tabla 13. Plantilla matriz de trazabilidad de requisitos.

Matriz de trazabilidad de requisitos								
No.	Nombre del interesado	Cargo	Rol en el proyecto	Clasificación	Requisitos	Entregables	Objetivo del proyecto	Objetivo del negocio

Elaborado por: Autores.

Dónde:

- **No.:** *[Secuencia ordenada del registro de interesados].*
- **Nombre del interesado:** *[Se registra al menos un nombre y un apellido].*
- **Cargo:** *[Se detalla la función que realiza en la empresa].*
- **Rol en el proyecto:** *[La relación que tiene el interesado con el proyecto. Ejemplo: Patrocinador, director de proyecto].*
- **Clasificación:** *[Se clasifican los interesados de acuerdo con su relación con el proyecto, si forman parte de este se define como internos, si no, se consideran externos. De igual manera se los clasifica de acuerdo con su nivel de participación o involucramiento: partidarios, neutrales o reticentes].*
- **Requisitos:** *[Se redactan las necesidades o requisitos de los interesados].*
- **Entregables:** *[Se indica el entregable con el que se relaciona el requisito del interesado].*

- **Objetivo del proyecto:** *[Se indica el objetivo del proyecto con el que se relaciona el entregable].*
- **Objetivo del negocio:** *[Se indica el objetivo del negocio con el que se relaciona el objetivo del proyecto definido].*

2.3.2.1.2. Definir el alcance.

Este proyecto tendrá un enfoque predictivo.

El Director de Proyecto en conjunto con su equipo de trabajo revisarán y definirán las herramientas y técnicas necesarias para desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto, el cual es el elemento de salida de este proceso.

El Enunciado del Alcance del Proyecto, deberá contener de manera clara y precisa el alcance del proyecto, así como la descripción del producto, los cuales deberán ser cumplidos estrictamente para alcanzar el éxito del proyecto. También deberá contemplar una descripción detallada de todos los entregables, estableciendo los límites del trabajo a realizar y los criterios de aceptación que determinarán el éxito de los mismos. Este proceso asegura que el equipo del proyecto y las partes interesadas compartan una visión clara y común sobre lo que incluye y no incluye el proyecto.

Finalmente, el Director del Proyecto realizará la revisión del Enunciado del Alcance con el Vicepresidente Ejecutivo para su aprobación y firma respectiva.

Este proceso es vital para garantizar que los esfuerzos del equipo de trabajo se centren en lo que realmente aporta valor al proyecto, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización y las expectativas de los interesados. Sin una definición adecuada del alcance, los proyectos corren el riesgo de ser ineficientes, exceder presupuestos o plazos, o no satisfacer los requisitos esperados.

2.3.2.1.3. Crear la estructura de desglose del trabajo (EDT).

En este proceso, el Director de Proyecto y su equipo de trabajo, a través de herramientas como la descomposición, analizarán todos los entregables del proyecto en partes más pequeñas y manejables, denominadas paquetes de trabajo. Este proceso es fundamental en la planificación, ya que organiza y estructura el trabajo que debe realizarse para lograr los objetivos del proyecto. Esto asegura que no se omitan elementos esenciales y que el alcance del proyecto esté completamente identificado.

La Estructura de Desglose del Trabajo, deberá ser una representación jerárquica de 4 niveles, donde el primer nivel será el nombre del proyecto, luego el segundo nivel contendrá los grandes entregables, los mismos que fueron aprobados en el Enunciado del Alcance, estos a su vez se descompondrán en los subentregables que estarán detallados en el tercer nivel, y por último tenemos el cuarto nivel donde se detallarán los elementos más pequeños y específicos, llamados paquetes de trabajo.

El Director de Proyecto deberá revisar la Estructura de Desglose del Trabajo junto con el Patrocinador, para verificar que todos los entregables estén incluidos y que con el desarrollo de los paquetes de trabajo se lograrán alcanzar los objetivos propuestos.

En la siguiente figura se muestra la representación gráfica de la EDT por niveles.

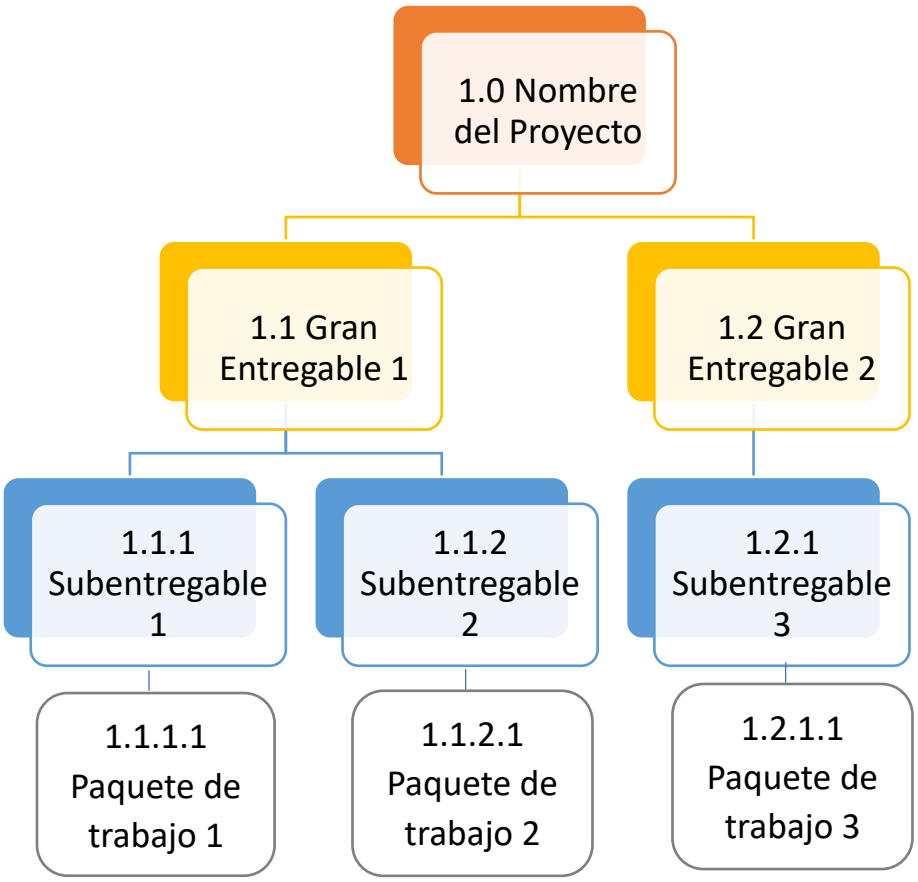


Figura 3. Estructura de la EDT.

2.3.2.1.4. Elaboración del diccionario de la EDT.

El Diccionario de la EDT, deberá ser realizada por el Director de Proyecto junto con el equipo de proyecto, para aquello se elaborará una tabla en Excel la cual deberá incluir elementos importantes de cada paquete de trabajo, como: código identificador, nombre del elemento, descripción del trabajo que comprende el elemento, criterios de aceptación del elemento, responsable, recursos necesarios (materiales, humanos), supuestos y restricciones del elemento.

El Diccionario de la EDT deberá ser revisado y aprobado por el Patrocinador del Proyecto.

En la **Tabla 14** se muestra una plantilla para la elaboración del Diccionario de la EDT para cada paquete de trabajo.

Tabla 14. Plantilla del Diccionario de la EDT.

Código identificador	*(De acuerdo con el nivel de la EDT)*
Nombre del elemento	*(Mismo de la EDT)*
Descripción del trabajo que comprende el elemento	*(Descripción detallada del elemento)*
Criterios de aceptación del elemento	*(Criterios de aceptación medibles y alcanzables)*
Responsable	*(Persona responsable de la entrega del elemento)*
Recursos necesarios (materiales, humanos)	*(Recursos a utilizarse para la ejecución del elemento)*
Supuestos	*(Supuestos asociados al entregable)*
Restricciones	*(Restricciones asociados al entregable)*

Elaborado por: Autores.

2.3.2.1.5. Validad el alcance.

En esta etapa, el Director del Proyecto junto a todos los interesados del proyecto, revisarán, inspeccionarán y evaluarán cada entregable completado para su aprobación o no según los requisitos detallados en la Matriz de Documentación – Trazabilidad de Requisitos, así como los criterios de aceptación de cada paquete de trabajo indicados en el Diccionario de la EDT, los cuales están relacionados directamente con los mencionados en el Enunciado del Alcance del Proyecto.

A continuación, se presenta una lista para la verificación de los entregables:

Tabla 15. Lista de verificación de entregables.

Interesado Clave	Código de Identificación	Entregable	Criterios de Aceptación	Cumple	No Cumple	Entregable Aceptado	Entregable No Aceptado	Firma de Responsabilidad

La lista de verificación de entregables, deberá contener como mínimo los siguientes elementos:

Interesado Clave: *(Nombre de la persona interesada).*
Código de Identificación: *(Código del elemento indicado en el EDT).*
Entregable: *(Nombre del elemento indicado en el EDT).*
Criterios de Aceptación: *(Descripción detallada en la Matriz de Documentación – Trazabilidad de Requisitos y en el Diccionario de la EDT).*
Cumple: *(Se marcará con una X si se cumple el criterio de aceptación indicado).*
No Cumple: *(Se marcará con una X si no cumple el criterio de aceptación indicado).*
Entregable Aceptado: *(Se marcará con una X en caso que se cumplan todos los criterios de aceptación indicados).*
Entregable No Aceptado: *(Se marcará con una X en caso que no se cumpla al menos un criterio de aceptación indicado).*
Firma de Responsabilidad: *(Se deberá colocar la firma del interesado clave).*

En caso que los entregables no cumplan con los requisitos o criterios de aceptación establecidos, se documentarán las no conformidades y se gestionarán las acciones correctivas necesarias.

Se recomienda realizar las siguientes acciones:

Revisión de requisitos y criterios de aceptación:

Se deberán revisar a detalle los requisitos y criterios de aceptación de los entregables que no fueron aceptados (se puede revisar la tabla de la lista de verificación de entregables), junto con el equipo del proyecto y los respectivos interesados claves, para analizar las falencias de cada entregable.

El responsable de cada entregable no aceptado, deberá presentar un informe claro y conciso donde se detallarán las observaciones o discrepancias con los respectivos requisitos o criterios de aceptación.

Análisis del Impacto:

El Director de Proyecto, deberá coordinar una reunión con el Patrocinador y todas las partes interesadas, para analizar y evaluar el impacto de cada entregable no aceptado con relación al costo, cronograma y alcance del Proyecto.

Así mismo se definirán las acciones correctivas y el plazo para solucionar cada entregable no aceptado.

Evaluación de Justificaciones:

El Director de Proyecto revisará las justificaciones y analizará las propuestas de las acciones correctivas planteadas por el responsable de cada entregable, donde seleccionará, junto con el equipo de proyecto, la solución más óptima.

Revisión Complementaria y Registro:

Una vez resuelta la no conformidad, el Director de Proyecto junto con el Patrocinador realizarán una revisión final, y los resultados se documentarán en un acta formal.

Es importante que todas las comunicaciones y acuerdos sean registrados en los documentos del proyecto, como lecciones aprendidas o informes de seguimiento.

Este proceso asegura que las no conformidades se gestionen de forma estructurada, minimizando impactos en costos, tiempo y calidad del proyecto.

Además, la gestión de las no conformidades debe realizarse de forma colaborativa y con una actitud orientada a la solución, minimizando los conflictos entre los equipos involucrados.

La siguiente tabla se la puede usar para la aceptación formal de los entregables:

Tabla 16. Aceptación formal de entregables.

Código de indentificación del entregable	Entregable	Fecha de Entrega	Fecha de Verificación	Fecha de Aceptación	Responsable	Observaciones	Firma de Responsabilidad

Elaborado por: Autores.

2.3.2.1.6. Controlar el alcance.

El Control del Alcance es un proceso clave de la gestión de proyectos que garantiza que todo el trabajo definido en el plan de gestión del alcance sea realizado, evitando que se incluya trabajo no aprobado o no planificado (conocido como "scope creep"). Este proceso monitorea y gestiona los cambios en el alcance del proyecto de manera controlada, asegurando el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En caso que existiera un cambio en algún entregable del Proyecto, el responsable encargado notificará por medio de un documento escrito al Director de Proyecto sobre la necesidad del cambio, justificando el por qué se lo debe realizar.

El Director de Proyecto, coordinará una reunión con el Patrocinador y el equipo del proyecto para evaluar las solicitudes de los cambios presentados y analizarán el impacto que este tuviera sobre el costo, cronograma, alcance del proyecto, y decidirán de manera conjunta si dichos cambios son viables o no.

A continuación, se muestra una tabla para solicitar los cambios de algún entregable del proyecto.

Tabla 17. Solicitud de cambios.

SOLICITUD DE CAMBIOS	
DETALLE DE CAMBIOS	
Número de solicitud	*(Deberá contener 4 dígitos)*
Fecha de solicitud	*(Fecha en la que realiza la solicitud)*
Nombre del solicitante	*(Nombres y apellidos)*
Descripción del cambio	*(Justificación del por qué del cambio)*
REVISIÓN DEL CAMBIO	
Análisis del impacto	*(Impacto en el costo o tiempo del proyecto)*
Nivel del impacto	*(Definir si es Bajo, Medio o Alto)*
Recomendaciones	*(Indicar si se recomienda realizar o no el cambio)*
CONCLUSIÓN	
Estado de la solicitud	*(Aprobado/Rechazado)*
Obervaciones	*(Observaciones finales)*
Tipo de cambio	*(Indicar si el cambio es preventivo/correctivo)*
Firma de responsabilidad	*(Firma del solicitante)*

Elaborado por: Autores.

Los cambios aprobados por el Patrocinador y Director de Proyecto, se los registrarán en una tabla de registro y control de cambios **(Ver Tabla 18),** esto nos permitirá poder realizar una planificación y un seguimiento periódico de cada cambio solicitado y poder así cumplir con el entregable del proyecto.

Tabla 18. Registro y Control de cambios.

REGISTRO Y CONTROL DE CAMBIOS	
Número de solicitud	*(Deberá contener 4 dígitos)*
Nombre del solicitante	*(Nombres y apellidos)*
Nombre del cambio	*(Detalle claro y conciso del cambio)*
Estado	*(Pendiente/En proceso/Terminado)*
Fecha de aprobación	*(Fecha y hora)*
Fecha de finalización	*(Fecha y hora)*
Firma de responsabilidad	*(Firma del solicitante)*

Elaborado por: Autores.

Este proceso asegura un control estructurado de los cambios, minimizando riesgos y manteniendo el proyecto alineado con sus objetivos.

2.3.2.2. Matriz de trazabilidad de requisitos.

Objetivo General:

OBJ1 · Modernizar las áreas de espera para atención al cliente en 10 agencias del Banco Montes en un tiempo de 6 meses (desde marzo 2026 hasta septiembre 2026) con un presupuesto de $207.323,92.

Objetivos Específicos:

OBJ2 · Coordinar el 100% de los trabajos de obra civil en las 10 agencias, garantizando el cumplimiento del cronograma establecido, sin generar retrasos mayores a 3 días por fase.
OBJ3 · Realizar inspecciones semanales en todas las agencias durante los 6 meses del proyecto, generando informes técnicos de avance con evidencias fotográficas y observaciones de cumplimiento.
OBJ4 · Responder y gestionar el 100% de los requerimientos presentados por el contratista en un plazo máximo de 48 horas, asegurando la continuidad de las actividades programadas.
OBJ5 · Registrar y analizar semanalmente todos los incidentes ocurridos en obra, documentando causas, responsables y acciones correctivas, con un tiempo de respuesta no mayor a 72 horas.

Objetivos de Negocio:

OBJN1 · Mejorar en un 20% la satisfacción del cliente en las áreas de espera de 10 agencias del Banco Montes, mediante su modernización, hasta septiembre de 2026.
OBJN2 · Implementar 60 pantallas interactivas en 10 agencias del Banco Montes para adelantar requerimientos de los clientes, hasta septiembre de 2026.
OBJN3 · Reducir en un 30% los tiempos de espera y en un 5% la carga operativa del personal, mediante soluciones tecnológicas en áreas de espera, hasta septiembre de 2026.

Tabla 19. Matriz de trazabilidad de requisitos.

N°	Nombre del interesado	Cargo	Rol en el proyecto	Correo electrónico	Clasificación	Requisitos de los interesados	Entregable	Objetivo de negocio	Objetivo de proyecto
1	Marina Martínez	Vicepresidente Ejecutivo	Patrocinador	marina.martinez@bancomontes.com	Interno	Se debe crear una cuenta contable que contenga el nombre del solicitante y proveedor adjudicado para la construcción de la sala de espera.	Gestión de proyecto	OBJN1, OBJN2, OBJN3	OBJ1
2	Enrique Medina	Gerente Comercial	Solicitante	enrique.medina@bancomontes.com	Interno	El proyecto debe incluir las agencias con mayor demanda en atención al cliente. El área a modernizar debe ser confortable para los clientes y se debe dar a conocer los servicios que brinda la Institución.	Gestión de proyecto	OBJN1, OBJN2, OBJN3	OBJ1, OBJ3, OBJ5
3	Estefanía Calle	Gerente de Mercadeo	Evaluador	estefania.calle@bancomontes.com	Interno	El diseño de la sala debe seguir los lineamientos del manual de marca de la Institución	Diseño arquitectónico	OBJN1, OBJN2, OBJN3	OBJ1, OBJ2, OBJ3
4	Andrea Pérez	Finanzas	Satisfacer	andrea.perez@bancomontes.com	Interno	Los pagos correspondientes al proyecto deben ser amortizados de acuerdo a las políticas internas de la empresa con el manejo adecuado de cuentas.	Sala de espera	OBJN1, OBJN2, OBJN3	OBJ1

5	Carlos Samaniego	Seguridad	Satisfacer	carlos.samaniego@bancomontes.com	Interno	Las especificaciones del proyecto deben estar alineadas a los estándares de seguridad de la empresa, adicional el cronograma de trabajo se debe elaborar de acuerdo a los horarios indicados por Seguridad.	Sala de espera	OBJN1, OBJN2, OBJN3	OBJ1
6	Martín Medina	Gerente Administrativo	Director de proyecto	martin.medina@bancomontes.com	Interno	El proveedor seleccionado debe cumplir mínimo con la calificación B+, estándares y especificaciones técnicas constructivas, alineadas a los estándares de la Institución	Diseño arquitectónico y Sala de espera	OBJN1, OBJN2, OBJN3	OBJ1, OBJ5
7	Lorena Pincay	Gerente de Tecnología y Sistemas	Controlador de equipos tecnológicos	lorena.pincay@bancomontes. Com	Interno	El área a modernizar debe tener puntos tomacorriente y datos para la cantidad de equipos tecnológicos a instalar en el área de espera	Sala de espera	OBJN2, OBJN3	OBJ1, OBJ5
8	Marcos Fierro	Ninguno	Cliente	marcos.fierro@bancomontes.com	Externo	El espacio a modernizar debe contar con zonas de descanso, informativas y asesoramiento	Sala de espera	OBJN1, OBJN2, OBJN3	OBJ1
9	Mónica Silva	Asesor de servicio al cliente	Asesor	monica.silva@bancomontes.com	Interno	La capacitación debe incluir el uso de las pantallas y los diferentes tipos de requerimiento por parte de los clientes	Capacitación	OBJN2, OBJN3	OBJ1, OBJ5
10	Pedro Ronquillo	Jefe de Agencia	Administrador	pedro.ronquillo@bancomontes.com	Interno	En el área a modernizar se debe considerar poder atender 6 personas al mismo tiempo	Sala de espera	OBJN2, OBJN3	OBJ1
11	Antonio Luna	Proveedor	Proveedor obra civil	antonio.luna@hotmail.com	Externo	Facilidades para el ingreso del personal. El área a remodelar debe tener energía eléctrica para el uso de equipos	Sala de espera	OBJN2	OBJ1
12	Xavier Palacios	Proveedor	Proveedor mobiliario	xavier.palacios@hotmail.com	Externo	La solicitud de compra se debe realizar con 21 días de anticipación a la fecha de instalación del mobiliario, según el cronograma.	Sala de espera	OBJN2	OBJ1

Elaborado por: Autores.

2.3.2.3. Línea base del alcance.

2.3.2.3.1. Enunciado del alcance.

2.3.2.3.1.1. Alcance del proyecto.

El proyecto consiste en modernizar las áreas de espera para atención al cliente en 10 agencias bancarias del Banco Montes en un tiempo de 6 meses (desde marzo 2026 hasta septiembre 2026), con un presupuesto total de $207.323,92, que incluye una línea base de costos de $195.462,20 (considerando una reserva de contingencia de $26.009,00) y una reserva de gestión del 7%. Para la ejecución del proyecto se manejarán 5 grandes entregables, los cuales son: Levantamiento de la situación actual, Diseño arquitectónico, Sala de espera, Capacitación y Gestión del proyecto.

2.3.2.3.1.2. Alcance del producto.

El producto del proyecto corresponde a la implementación de salas de espera modernas, funcionales y eficientes en 10 agencias del Banco Montes, diseñadas conforme a los estándares arquitectónicos, tecnológicos y de imagen corporativa de la institución financiera. Las salas de espera contarán con una distribución espacial optimizada, iluminación adecuada, mobiliario ergonómico, señalética institucional y acabados acordes a un entorno bancario moderno y seguro.

Adicionalmente, se incorporarán pantallas tecnológicas interactivas que permitirán a los clientes adelantar la solicitud de sus requerimientos, acceder a información relevante de productos y servicios, y reducir los tiempos de espera y atención en ventanilla. El diseño del ambiente buscará generar una experiencia confortable, ordenada y accesible, fortaleciendo la percepción de innovación, eficiencia y confianza en la marca Banco Montes, y contribuyendo a la mejora de la experiencia del cliente y a la optimización del proceso de atención.

Comprende 5 grandes entregables, los cuales se detallan a continuación:

- **Levantamiento de la situación actual:** Comprende la visita técnica a todas las agencias para poder realizar una inspección visual del estado actual de las salas de espera de atención al cliente y tomar todas las medidas necesarias, con el fin de realizar una representación gráfica del diseño.

- **Diseño arquitectónico:** Comprende las representaciones gráficas mediante planos y perspectivas, facilitando al proveedor civil la construcción del proyecto.

- **Sala de espera:** Consiste en todas las actividades realizadas por personal calificado, desde los preliminares, obra civil, acabados y adquisiciones, para llevar a cabo el proyecto.

- **Capacitación:** Consiste en el entramiento al personal de atención al cliente, para otorgar un correcto direccionamiento a los usuarios.

- **Gestión del Proyecto:** Todos los documentos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

2.3.2.3.1.3. Criterios de aceptación.

Levantamiento de la situación actual

- Se deberá presentar un informe que contenga los siguientes datos: nombre de la agencia, dirección, estado actual de la sala de espera para atención al cliente, número de clientes atendidos por día, tamaño de la agencia y un registro fotográfico.
- Los planos deben contar con las dimensiones del espacio (ancho, largo y altura) y ubicación del mobiliario.
- Los planos deben ser entregados en formato DWG y PDF.

Diseño arquitectónico

- El diseño debe ser funcional, optimizando los espacios.
- El diseño debe estar alineado con la arquitectura de la institución.
- Los renders deben trasmitir la idea del concepto arquitectónico, deben ser claros, precisos y con realismo.
- Los renders deben contar con iluminación, texturas y materiales.

Sala de espera

- El equipo o mobiliario desmontado debe ser entregado al jefe de agencia.
- El proceso constructivo debe cumplir con las especificaciones técnicas.
- Se debe presentar un informe semanal con el avance de obra.
- Se debe entregar un registro donde conste el listado de todo el personal presente en la obra.
- El personal y residente de obra deben utilizar los respectivos equipos de protección personal (EPP), tales como: casco, guantes, gafas.

Capacitación

- Se deberá presentar un informe con el cronograma de las capacitaciones, donde conste: nombre del capacitador, listado del personal capacitado, días de capacitación y tiempo utilizado.
- Se otorgará un certificado de participación a cada asesor que haya culminado todas las horas del curso de capacitación.

Gestión del Proyecto

- Debe contener el Acta de Constitución del Proyecto debidamente firmado por el Patrocinador y Director del Proyecto.
- El Plan para la Dirección del Proyecto deberá ser elaborado considerando las buenas prácticas del PMI.
- Los documentos del proyecto deberán ser entregados en formato PDF.

2.3.2.3.1.4. Exclusiones del proyecto.

- Software para ingreso de requerimientos.
- Manual para el buen uso del área.

2.3.2.3.1.5. Restricciones.

- Las agencias del proyecto deben contar con un área entre 30 y 50 m2.
- Los trabajos de obra civil se deben realizar de lunes a viernes en horario de 18:00 a 06:00 del siguiente día.
- El proyecto debe entregarse el 30 de septiembre de 2026.
- El presupuesto no puede exceder el 4% del valor aprobado.
- El Diseño arquitectónico tiene que ser aprobado en máximo 3 correcciones.
- La sala multifuncional debe construirse según lo indicado en las especificaciones técnicas y planos.
- El proveedor civil deberá ejecutar todos los rubros indicados en el presupuesto de obra.

2.3.2.3.1.6. Supuestos.

- Las agencias cuentan con espacio suficiente para la remodelación en zonas de espera.
- El diseño presentado será aprobado por el área administrativa y seguridad.
- El proveedor cuenta con personal altamente calificado para el desarrollo del proyecto.
- El jefe de agencia brindará las facilidades para ejecutar los trabajos de obra civil.
- Todos los materiales por usarse deben ser de buena calidad.

2.3.2.3.2. Estructura de desglose del trabajo (EDT).



Figura 4. EDT.

Elaborado por: Autores.

2.3.2.3.3. Diccionario de la EDT.

La **Tabla 20** se presenta el diccionario de la EDT en el cual se han incluido el detalle de los paquetes de trabajo de cada una de las fases del proyecto.

Tabla 20. Diccionario de la EDT.

Código identificador	1.1.1.1
Nombre del elemento	Plantas
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se elaborará y revisará las plantas de la situación existente en cada agencia.
Criterios de aceptación del elemento	Las plantas con la situación actual se deberán elaborar en el programa AutoCad y entregar en formatos (DWG) y (PDF), completamente acotados, incluyendo los nombres de cada espacio y su mobiliario.
	Los planos se deben presentar en láminas formato A3, los gráficos se deben dimensionar en escala 1:50
	Cada lámina debe estar codificada.
	Se deben texturizar los espacios.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, proveedor de obra civil, dibujante, asistente, flexómetro, EPP, papel, pluma, computador
Supuestos	Todas las áreas de espera serán de igual tamaño en todas las agencias.
Restricciones	Los planos deben ser revisados y comparados con el informe fotográfico para su respectiva aprobación

Código identificador	1.1.1.2
Nombre del elemento	Informe fotográfico
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se elaborará y presentará un informe fotográfico evidenciando la situación actual y el detalle de su entorno.
Criterios de aceptación del elemento	El informe fotográfico es un documento digital e impreso que debe contar con lo siguiente:
	Secuencia de fotos, desde el entorno hasta el detalle de la estructuración del espacio de espera en la agencia.
	La ubicación geográfica con las respectivas coordenadas de cada agencia.
	El informe se debe entregar en formato PDF e impreso.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, proveedor de obra civil, asistente, computador, cámara fotográfica.
Supuestos	En todas las agencias se recibirá la autorización por parte de Seguridad del Banco para proceder con el levantamiento fotográfico.
Restricciones	Las visitas a las agencias, para proceder con el levantamiento será realizada, sólo durante los horarios de atención.

Código identificador	1.1.2.1
Nombre del elemento	Informe
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se elaborará y revisará un informe cuantitativo sobre la cantidad de usuarios atendidos en servicio al cliente por cada agencia que forma parte del Proyecto
Criterios de aceptación del elemento	El informe debe contener la siguiente información debidamente actualizada:
	Cantidad de clientes atendidos diariamente.
	Tipos de atención (giro de negocio).
	Cantidad de asesores por agencia.
Responsable	Enrique Medina (Gerente Comercial)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, Gerente Comercial, Administrador, asistente, computador.
Supuestos	Se contará con información y datos actualizados.
Restricciones	El informe debe ser aprobado y firmado por el Gerente Comercial.

Código identificador	1.2.1.1
Nombre del elemento	Plantas arquitectónicas
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se elaborará, revisará y aprobarán los planos arquitectónicos del diseño para la remodelación de las salas de espera en las agencias bancarias seleccionadas.
Criterios de aceptación del elemento	Los planos arquitectónicos se deberán elaborar en el programa AutoCad y entregar en formatos (DWG) y (PDF), completamente acotados, incluyendo los nombres de cada espacio y su mobiliario.
	Los planos deberán estar compuestos por: 1 planta arquitectónica amoblada y texturizada, 2 secciones, 1 elevación y 2 detalles constructivos para el mobiliario y material de piso.
	Cada lámina debe estar codificada.
	Los planos se deben presentar en láminas formato A3, los gráficos se deben dimensionar en escala 1:50
Responsable	Martín Medina (Gerente Administrativo)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, asistente 1, asistente2, papel, pluma, computador
Supuestos	Todos los diseños serán aprobados en la primera revisión.
Restricciones	La propuesta de diseño debe ser revisada y aprobada 15 días antes la fecha de arranque de obra.

Código identificador	1.2.1.2
Nombre del elemento	Planos instalaciones eléctricas
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se elaborará, revisará y aprobarán los planos eléctricos del diseño para la remodelación de las salas de espera en las agencias bancarias seleccionadas.
Criterios de aceptación del elemento	Los planos eléctricos se deberán elaborar en el programa AutoCad y entregar en formatos (DWG) y (PDF), completamente acotados, incluyendo los nombres de cada espacio.
	Especificaciones del cableado, ducterías y modelos de lámparas.
	Cada lámina debe estar codificada.
	Los planos se deben presentar en láminas formato A3, los gráficos se deben dimensionar en escala 1:50
Responsable	Martín Medina (Gerente Administrativo)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, asistente 1, asistente2, computador
Supuestos	Los modelos de lámparas a instalar en el proyecto de remodelación, cuentan con stock suficiente en los locales de venta.
Restricciones	Las lámparas y accesorios serán modelos nacionales.

Código identificador	1.2.1.3
Nombre del elemento	Especificaciones técnicas
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Debe indicar todos los elementos necesarios para la ejecución de cada rubro del proyecto.
Criterios de aceptación del elemento	El documento deberá contener los siguientes elementos: descripción del rubro, unidad de medida, equipos a utilizar, mano de obra a utilizar, materiales a usar.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de proyecto, proveedor de obra civil, computador, papel, impresora.
Supuestos	Se considerarán todos los rubros del proyecto.
Restricciones	El documento se lo deberá enviar al correo institucional del Director de proyecto, con la firma digital del responsable.

Código identificador	1.2.2.1
Nombre del elemento	Fotomontajes
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se elaborarán fotomontajes como parte del proceso de diseño para definición de la nueva forma de las salas de estar.
Criterios de aceptación del elemento	Los fotomontajes se deberán realizar con capas para obtener resultados más limpios y tener facilidad para la modificación.
	Deben contar con combinación entre el realismo de la agencia y el concepto de las nuevas salas.
	Las imágenes deben ser de 3000x3000 para evitar pixelaciones.

	Formato: PNG o JPG.
Responsable	Martín Medina (Gerente Administrativo)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, asistente 1, asistente2, computador
Supuestos	Todos los fotomontajes tendrán una composición armónica y correctamente escalados.
Restricciones	Los fotomontajes se deben realizar con fotos tomadas en sitio, durante el levantamiento para el Proyecto.

Código identificador	1.2.2.2
Nombre del elemento	Renders
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se elaborarán renders como parte del proceso de diseño para definición de la nueva forma de las salas de estar.
Criterios de aceptación del elemento	Los renders se deberán realizar con precisión en detalles como: escala o proporciones, texturas, sombras, reflexión, refracción e iluminación.
	Formato: PNG o JPG.
	Se deberán seleccionar 3 puntos para la elaboración de la perspectiva.
	Las imágenes deben ser de 3000x3000 para evitar pixelaciones.
Responsable	Martín Medina (Gerente Administrativo)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, asistente 1, asistente2, computador
Supuestos	Los renders serán atractivos y realistas.

Restricciones	Los modelados 3D se deben realizar en scketch up.

Código identificador	1.3.1.1
Nombre del elemento	Retiro de mobiliario
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se coordinará y ejecutará el retiro del mobiliario existente previo al inicio de la obra civil.
Criterios de aceptación del elemento	El mobiliario actual de las salas de espera deberá ser codificado, embalado con plástico strech fill y cartón corrugado, para su traslado a las bodegas de la Institución.
	Previo al retiro del mobiliario, se deberá recibir una guía por parte del personal administrativo de la agencia.
	Los trabajos se realizarán fuera del horario de atención de la agencia.
	El traslado del mobiliario se deberá realizar en camión o camionetas debidamente señalizadas y certificadas.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, Administrador, proveedor de obra civil, maestro de obra, asistente1, asistente 2, herramientas menores, EPP.
Supuestos	Todo el mobiliario retirado estará en óptimas condiciones.
Restricciones	Todo el mobiliario deberá ser codificado, trasladado y entregado en bodega de la Institución bancaria.

Código identificador	1.3.1.2
Nombre del elemento	Desmontaje de luminarias
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se coordinará y ejecutará el retiro de luminarias existentes previo al inicio de la obra civil.
Criterios de aceptación del elemento	Las luminarias de las salas de espera deberán ser codificadas, embalado con plástico strech fill y cartón corrugado, para su traslado a las bodegas de la Institución.
	Previo al retiro de las luminarias, se deberá recibir una guía por parte del personal administrativo de la agencia.
	Los trabajos se realizarán fuera del horario de atención de la agencia.
	El traslado de las luminarias se deberá realizar en vehículos cabinados.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, Administrador, proveedor de obra civil, técnico eléctrico, asistente1, asistente 2, herramientas menores, EPP.
Supuestos	Todas las luminarias retiradas estarán en óptimas condiciones.
Restricciones	Todas las luminarias y dispositivos eléctricos deberán ser codificados, trasladados y entregados en bodega de la Institución bancaria.

Código identificador	1.3.2.1
Nombre del elemento	Rotura en piso y paredes
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se realizarán todos los cortes, según indican los planos, para instalar la ductería de voz y datos, así como para los puntos eléctricos.
Criterios de aceptación del elemento	Los cortes deberán tener como máximo 4 cm de ancho.
	Los cortes se los deberá realizar con amoladora y no con cincel.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de proyecto, proveedor de obra civil, Administrador, maestro de obra, oficiales de obra, herramientas menores, amoladora, aspiradora, discos de corte para concreto, extensión eléctrica.
Supuestos	Todas las máquinas estarán en perfecto estado.
Restricciones	Se deberá usar aspiradora para evitar hacer mucho polvo.

Código identificador	1.3.2.2
Nombre del elemento	Tumbado
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se instalarán planchas de gypsum, las mismas que estarán sujetas a una perfilería de aluminio por medio de tornillos, y esta a su vez deberán estar ancladas a la losa o estructura metálica.
Criterios de aceptación del elemento	Se deberán utilizar planchas de gypsum de 1,22 m de ancho por 2,44 m de largo.
	El tumbado deberá estar empastado y lijado.

Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de proyecto, Administrador, proveedor de obra civil, maestro instalador, ayudante, herramientas menores, escalera, atornillador inalámbrico, taladro inalámbrico, cinta malla, empaste.
Supuestos	Todas las máquinas estarán en perfecto estado.
Restricciones	Se deberá utilizar plástico negro en el piso adjunto, para evitar ensuciarlo o mancharlo.

Código identificador	1.3.2.3
Nombre del elemento	Instalaciones eléctricas
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se deberá realizar el cableado según como lo indique el plano eléctrico y las especificaciones técnicas.
Criterios de aceptación del elemento	Para las instalaciones de tomacorrientes y puntos de luz, se deberá usar cable flexible #12 como mínimo.
	Para las instalaciones de voz y datos, se deberá utilizar cable UTP CAT 6.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de proyecto, Administrador, proveedor de obra civil, maestro eléctrico, ayudante, cable flexible #12, cable UTP CAT 6, herramientas menores, escalera, atornillador inalámbrico, cinta aislante.
Supuestos	La agencia contará con el suministro de energía eléctrica durante la jornada de trabajo.
Restricciones	No se permitirá realizar empates o empalmes entre cables. Se deberá usar cable entero.

Código identificador	1.3.3.1
Nombre del elemento	Pintura
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se realizará resane, sellado y aplicación de pintura en paredes de las salas de espera.
Criterios de aceptación del elemento	La aplicación de la pintura se deberá realizar posterior al resane y sellado de paredes, asegurando su calidad.
	El tipo de pintura a utilizar es: satinado, color blanco y gris, bajo en olor, marca Sherwin Williams.
	La aplicación de la pintura se realizará con rodillos y extensiones.
	El tipo de pintura a utilizar en tumbado es: caucho, color blanco, manca Sherwin Williams.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, proveedor de obra civil, maestro de obra, asistente1, asistente 2, herramientas menores, EPP, manga de extracción de olores.
Supuestos	La agencia no necesitará limpieza profunda, posterior a los trabajos de pintura.
Restricciones	Previo a los trabajos de pintura, se debe proteger el piso con plástico 3M.

Código identificador	1.3.3.2
Nombre del elemento	Revestimiento en pisos
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se realizará la instalación de alfombras y viniles de piso con personal calificado para este tipo de trabajo.
Criterios de aceptación del elemento	Los revestimientos para pisos de las salas de espera deben contar con lo siguiente: La alfombra debe estar constituida por módulos de (0.80m x 0.50m)
	El vinil de piso y alfombra deben generar contraste en forma y color.
	El vinil de piso debe ser antideslizante.
	El revestimiento de piso deberá ser instalado con silicón al frío.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, proveedor de obra civil, instalador, asistente1, asistente 2, ligante, herramientas menores, piso vinílico, alfombras, EPP.
Supuestos	El piso estará completamente nivelado.
Restricciones	El modelo de alfombra y vinil deberá ser aprobado por el área Administrativa 10 días antes de su instalación.

Código identificador	1.3.3.3
Nombre del elemento	Carpintería
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se confeccionará e instalará el nuevo mobiliario para las salas de espera.
Criterios de aceptación del elemento	El diseño del mobiliario deberá ser funcional, cumpliendo con el propósito que es mejorar la experiencia del cliente.
	La forma del mobiliario deberá ser modular, de fácil adaptación.
	Deberá ser ergonómico, cómodo y contar accesibilidad para el personal discapacitado, mediante el juego de alturas, para el caso de los mesones.
	Los mesones tendrán acabado en fórmica laminada y textura maderada.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, proveedor de obra civil, maestro carpintero, asistente1, asistente 2, herramientas menores, EPP, manga de extracción de olores.
Supuestos	El mobiliario será funcional para el uso de los clientes.
Restricciones	El diseño del mobiliario deberá seguir los lineamientos del manual de marca.

Código identificador	1.3.3.4
Nombre del elemento	Lámparas
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se instalarán lámparas para el aumento de la iluminación y protagonismo de los nuevos equipos para solicitud de servicio.
Criterios de aceptación del elemento	Las lámparas deben ser de luz cálida.
	El formato de las lámparas debe ser de 0.60m x 0.60m
	Las lámparas deben ser empotradas en el tumbado.
	Las lámparas serán de 60W.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, proveedor de obra civil, técnico eléctrico, ayudante eléctrico, andamios, herramientas menores y lámparas.
Supuestos	La instalación de los puntos de luz se encontrará habilitados.
Restricciones	Las pruebas de iluminación se deberán realizar dos días después de su instalación.

Código identificador	1.3.4.1
Nombre del elemento	Pantallas
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se realizará la adquisición de las pantallas tipo tablets para las salas de espera.
Criterios de aceptación del elemento	Las pantallas deberán contar con las siguientes características:
	Tamaño 12", LED.
	Conectividad mediante puertos HDMI, USB y VGA.
	Las pantallas deben contar con regulaciones ambientales locales.
	Color: blanco, grosor de marco: 1/2cm.
	Soporte para pantalla metálico, color gris.
Responsable	Lorena Pincay (Gerente de Tecnología y Sistemas)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, Controlador de equipos tecnológicos, asistente1, herramientas menores, EPP.
Supuestos	Las pantallas estarán instaladas en espacios con la temperatura adecuada sin exposición a luz intensa o humedad.
Restricciones	Las pantallas deberán contar con garantía de 2 años.

Código identificador	1.3.4.2
Nombre del elemento	Sillones de espera
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se realizará la adquisición de los sillones para las salas de espera.
Criterios de aceptación del elemento	Los sillones de espera deberán cumplir con los requisitos de comodidad y ergonomía física que maneja la Institución.
	Las telas para el tapizado deben ser resistentes al agua, manchas y rasgaduras.
	Los tejidos de los sillones deberán contener propiedades antimicrobianas o antialérgicas para garantizar el bienestar de los usuarios.
	El diseño de los sillones será modular y estará alineado al diseño de la sala y su entorno.
Responsable	Antonio Luna (proveedor de obra civil)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, proveedor de obra civil, asistente1, asistente 2, herramientas menores, EPP.
Supuestos	El mobiliario tendrá gran durabilidad.
Restricciones	Los sillones de espera deberán ser distribuidos por un proveedor nacional.

Código identificador	1.4.1.1
Nombre del elemento	Evaluación
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se realizará una evaluación a todos los asesores que participaron del curso sobre el uso de los equipos. La prueba consistirá en 20 preguntas de opción múltiple y tendrá una duración de 40 minutos.
	La evaluación será online.

Criterios de aceptación del elemento	Las preguntas deberán ser de opción múltiple.
Responsable	Lorena Pincay (Controlador de equipos tecnológicos).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de proyecto, Administrador, Controlador de equipos tecnológicos, Evaluador, asesores, computador.
Supuestos	Todos los asesores aprobarán la evaluación.
Restricciones	Las preguntas deberán ser tomadas del material visto en el curso.
	El tiempo de la evaluación no podrá exceder de 40 minutos.

Código identificador	1.4.1.2
Nombre del elemento	Curso
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se impartirá un curso sobre el uso de los equipos tecnológicos a todos los asesores de las agencias, para el correcto uso de los mismos. Tendrá una duración de 6 horas.
Criterios de aceptación del elemento	El curso deberá ser online.
	Al final del curso, el capacitador deberá entregar un listado impreso de la asistencia de los participantes.
Responsable	Lorena Pincay (Controlador de equipos tecnológicos).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de proyecto, Administrador, Controlador de equipos tecnológicos, Capacitador, asesores, computador.
Supuestos	Todos los asesores tomarán el curso.
Restricciones	El curso será impartido los días: lunes, miércoles y viernes.
	El horario del curso será de 18:00 a 20:00

Código identificador	1.4.2.1
Nombre del elemento	Evaluación
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se realizará una evaluación a todos los asesores que participaron del curso sobre la atención al cliente. La prueba consistirá en 20 preguntas de opción múltiple y tendrá una duración de 40 minutos.
Criterios de aceptación del elemento	La evaluación será online.
	Las preguntas deberán ser de opción múltiple.
Responsable	Enrique Medina (Solicitante).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de proyecto, Administrador, Solicitante, Evaluador, asesores, computador.
Supuestos	Todos los asesores aprobarán la evaluación.
Restricciones	Las preguntas deberán ser tomadas del material visto en el curso.
	El tiempo de la evaluación no podrá exceder de 40 minutos.

Código identificador	1.4.2.2
Nombre del elemento	Curso
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se impartirá un curso sobre la atención al cliente a todos los asesores de las agencias, para brindar un asesoramiento de calidad. Tendrá una duración de 8 horas.
Criterios de aceptación del elemento	El curso deberá ser online.
	Al final del curso, el capacitador deberá entregar un listado impreso de la asistencia de los participantes.
Responsable	Enrique Medina (Solicitante).
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de proyecto, Administrador, Solicitante, Capacitador, asesores, computador.
Supuestos	Todos los asesores tomarán el curso.

Restricciones	El curso será impartido los días: lunes, martes, miércoles y jueves.
	El horario del curso será de 13:00 a 15:00

Código identificador	1.5.1.1
Nombre del elemento	Actas de entrega - recepción
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Es un documento donde se detalla la culminación de la obra y la satisfacción del cliente por la recepción del mismo. Es firmado por las partes responsables, en este caso el Director de Proyecto y el Proveedor de obra civil.
Criterios de aceptación del elemento	El documento deberá contener la siguiente información: fecha, nombre de la agencia intervenida, monto de la obra, nombre del proveedor y su respectiva firma.
	El formato de la hoja del documento deberá ser A4.
Responsable	Martín Medina (Director de Proyecto)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Director de Proyecto, Proveedor de obra civil, computador, hojas, impresora.
Supuestos	El documento contendrá la firma manuscrita del Proveedor de obra civil.
Restricciones	El documento deberá ser entregado en digital e impreso.
	El documento deberá ser entregado dentro de los 5 días posteriores a la culminación de la obra.

Código identificador	1.5.2.1
Nombre del elemento	Acta de Constitución del Proyecto
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Es un documento formal donde se detalla de manera general los elementos más importantes dentro del proyecto. También se la conoce como el Acta de Inicio del Proyecto.
Criterios de aceptación del elemento	El documento deberá contener la siguiente información: Propósito y justificación del proyecto, objetivo global del proyecto, requisitos de alto nivel, supuestos, restricciones, riesgos de alto nivel, resumen de cronograma de hitos, resumen de presupuesto, lista de interesados, requisitos de aprobación del proyecto, nombre y nivel de responsabilidad del director de proyecto, y nombre del patrocinador.
	El formato de la hoja del documento deberá ser A4.
Responsable	Martín Medina (Director de Proyecto)
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Patrocinador, Director de Proyecto, computador, hojas, impresora.
Supuestos	El documento contendrá la firma manuscrita del Patrocinador del proyecto.
Restricciones	El documento deberá ser entregado en digital e impreso.
	El documento deberá ser aprobado 10 días antes del inicio del proyecto.

Elaborado por: Autores.

2.3.3. Gestión del Cronograma.

La gestión del cronograma es el área de conocimiento que incluye los procesos para planificar, gestionar y supervisar de manera efectiva todas las actividades y tareas necesarias para completar el proyecto a tiempo. Esta área de conocimiento incluye los procesos de planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuencias las actividades, estimar la duración, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.

2.3.3.1. Plan de gestión del cronograma.

El plan de gestión del cronograma es una herramienta esencial dentro de la planificación de un proyecto. Este plan detalla cómo se planificará, gestionará y se controlará el tiempo requerido para completar todas las actividades del proyecto de manera efectiva, garantizando que el proyecto avance sobre la ruta definida por el Director del Proyecto y su equipo.

El plan de gestión del cronograma sirve como una referencia valiosa para la ejecución, desarrollo y control del cronograma de un proyecto. Permite identificar desviaciones tempranas, lo que nos sirve para poder realizar acciones correctivas antes de que los problemas se conviertan en obstáculos insuperables que puedan limitar la ejecución del proyecto.

La unidad de medida para controlar el trabajo de los recursos asignados a las diferentes actividades a realizarse en el proyecto se establece en días. Mientras, que el umbral de varianza que se usará para estimar la duración de las actividades en todo el proyecto, no podrá superar el 5%. Esto representa el tiempo máximo que puede desviarse lo planificado antes de que sea necesaria modificar la línea base del cronograma y tomar acciones correctivas sobre la planificación en curso.

En la metodología de programación adoptada, se emplea la técnica de la ruta crítica, aplicada mediante un enfoque Gantt de seguimiento. Esta estrategia permitirá una gestión precisa del tiempo a través de la identificación de las tareas más importantes definidas como “críticas", las cuales limitan el éxito en la ejecución del proyecto.

Para la elaboración de las plantillas de: lista de actividades e hitos, secuencia de las actividades, estimación de los recursos, y estimación de la duración de las actividades, se utilizará la herramienta Microsoft Excel. Para la elaboración del cronograma de este proyecto, se utilizará el software Microsoft Project. Esta herramienta proporcionará una plataforma eficiente para la planificación, seguimiento y control de las actividades, asegurando una representación clara y detallada del progreso del proyecto en un formato visual, fácil de interpretar.

2.3.3.1.1. Definir las actividades.

La definición de las actividades e hitos del proyecto implica una descomposición detallada de los entregables. Este desglose se basa en el diccionario de la estructura de desglose del trabajo (EDT). A partir de aquí, el Director del Proyecto y su equipo identifican las tareas necesarias para lograr entregar cada paquete de trabajo. Este proceso se realiza empleando

la técnica de descomposición, que divide las actividades en componentes más manejables y concretos.

Para definir las actividades, se recomienda seguir los siguientes tips:

1. Comenzar con una tarea desde cero.
2. Todas las tareas deben comenzar con verbo.
3. Se debe considerar tareas de control de calidad.
4. Se debe colocar tareas de entrega formal.
5. Se debe considerar al menos un hito al final.

Se utilizará la siguiente plantilla para su desarrollo:

Tabla 21. Lista de actividades e hitos del cronograma.

Identificador	Actividad	Descripción Actividad
[ID de la EDT]	*[Nombre de la actividad del proyecto]*	*[Detallar en qué consiste la actividad o si corresponde a un hito]*

Elaborado por: Autores.

2.3.3.1.2. Secuenciar las actividades.

El proceso de secuenciar las actividades implica un análisis minucioso de las relaciones lógicas entre las diferentes tareas del proyecto. En esta etapa, el Director del Proyecto y su equipo identificarán las conexiones y dependencias entre las actividades, lo que garantizará una secuencia coherente y eficiente en la ejecución. La herramienta a emplear en este proceso, será el Método de Diagramación por Precedencia (PDM, por sus siglas en inglés).

Para definir las actividades, se recomienda seguir los siguientes tips:

1. Todas las tareas deben tener sucesoras y predecesoras.
2. Las secuencias deben ser lógicas.
3. Se debe considerar los posibles recursos y costos al momento de definir la secuencia.
4. Si es posible utilizar adelanto y retraso.
5. Revisar que en el diagrama de red de presenten todas las tareas enlazadas.

Se utilizará la siguiente plantilla para su desarrollo:

Tabla 22. Secuencia de actividades.

Identificador	Actividad	Descripción Actividad	Predecesoras
[ID de la EDT]	*[Nombre de la actividad del proyecto]*	*[Detallar en qué consiste la actividad o si corresponde a un hito]*	*[ID de la EDT correspondiente a la actividad o actividades necesarias para empezar la presente actividad. Si es necesario, detallar el tipo de dependencia y si se consideran adelantos y/o retrasos]*

Elaborado por: Autores.

2.3.3.1.3. Estimar la duración de las actividades.

Para estimar la duración de las actividades, se utilizará la herramienta de estimación de tres valores. Para mayor precisión de las estimaciones dependiendo de cada actividad, el proceso estará a cargo de un miembro del equipo del proyecto y será validado al igual como se realizará en la estimación de recurso. El Director de proyecto será el encargado de aprobar dicha información con el criterio de cada experto.

Se utilizará la siguiente plantilla para su desarrollo:

Tabla 23. Duración de las actividades.

Estimación basada en Tres Valores						
Actividad	**Duración Optimista**	**Duración Más Probable**	**Duración Pesimista**	**Duración Esperada**	**Reserva**	**Duración Estimada**
[Nombre de la activida	*[Duración optimista de la actividad]*	*[Duración más probable de la actividad]*	*[Duración pesimista de la actividad]*	*[Resultado de fórmula PERT con los datos ingresados para la actividad]*	*[Valor estimado de la duración en relación a la duración esperada: "1,05", "1,10"]*	*[Resultado de la multiplicación de la duración esperada por la reserva]*

Elaborado por: Autores.

2.3.3.1.4. Desarrollar el cronograma.

En la etapa de desarrollar el cronograma, el equipo del proyecto, liderado por el Director del proyecto, se sumerge en el proceso de traducir la planificación conceptual en un plan de acción detallado y secuenciado en el tiempo. Para lograr esto, se recurre al uso del Software Microsoft Project, que se convierte en la herramienta central para llevar a cabo esta tarea.

El cronograma resultante no solo se convierte en una representación visual de la secuencia de actividades a lo largo del tiempo, sino que también sirve como un marco de referencia esencial para evaluar el progreso y el rendimiento del proyecto. Al establecer este cronograma planificado como la línea base del proyecto, se establece un punto de partida claro para medir y comparar los hitos y logros a medida que se desarrolla el proyecto.

El cronograma será desarrollado por el Director del proyecto en coordinación con el equipo de trabajo. Se tomará en cuenta la información incluida en la línea base del alcance. El cronograma se elaborará en un documento de Microsoft Project y deberá ser revisado por las partes interesadas y aprobado por el Patrocinador. Se elaborará un cronograma detallado de actividades para seguimiento y control del equipo de trabajo, un cronograma resumen y uno de hitos para el Patrocinador. El documento final será enviado vía correo electrónico al patrocinador y será cargado en la carpeta compartida del equipo del proyecto.

2.3.3.1.5. Controlar el cronograma.

El equipo del proyecto elaborará un informe mensual sobre el desempeño del proyecto. Este informe se enfocará en comparar el avance real con el planificado, definido en la línea base del cronograma. Con el objetivo de llevar un control periódico del cronograma e identificar oportunamente las desviaciones, el equipo utilizará como indicadores los resultados del análisis de la variación, índice de desempeño y los indicadores de MS Project.

Dentro de las técnicas de análisis de la variación se calculará la variación de cronograma (SV) y el índice de desempeño de cronograma (SPI). Si existen variaciones o desvíos considerables que deben ser analizados de manera prioritaria se incluirá esta información en los informes semanales de situación del proyecto que realizará el Director. Además, el Director de Proyecto y su equipo registrarán el avance real de las actividades del proyecto en el software Microsoft Project y presentarán el análisis de las comparaciones entre la proyección a la fecha analizada y el avance real, así como el análisis de la ruta crítica y los posibles riesgos identificados.

En caso de que se identifiquen desviaciones en el cronograma el equipo del proyecto podrá utilizar técnicas de compresión de cronograma, como la intensificación ("crashing") o la ejecución rápida (“fast tracking”). Estas técnicas permitirán alinear las actividades retrasadas a la planificación original.

En el caso de que las variaciones identificadas generen la necesidad de realizar cambios en la planificación, se seguirá un proceso formal de solicitud de cambios, presentado en la **Tabla 25**. Las solicitudes de cambio deberán incluir un análisis detallado del impacto de su implementación en el proyecto.

Para asegurar la trazabilidad y la transparencia de estos procesos, todas las solicitudes de cambio se incluirán en el registro de cambios, siguiendo el formato presentado en la **Tabla 26**. Este registro actúa como un archivo centralizado que documenta cada solicitud de cambio presentada, así como su estado actual y cualquier avance relacionado con su evaluación y aprobación.

Tabla 24. Solicitud de cambios.

Solicitud de cambios	
Detalle del cambio (Solicitante)	
Número de solicitud	(Número secuencial de 3 dígitos)
Nombre del cambio	(Nombre corto de identificación)
Descripción del cambio	(Descripción detalle que justifique el cambio solicitado)
Revisión del cambio (Analista)	
Análisis del impacto	(Impacto en costo y tiempo)
Recomendaciones	(Indicar si se recomienda o no hacer el cambio)
Conclusión	
Estado de la solicitud	(Aprobado/Rechazado)
Observaciones	(Observaciones finales)
Tipo de cambio	(Indicar si el cambio involucra una acción preventiva, correctiva o de reparación de defectos)

Elaborado por: Autores.

Tabla 25. Registro y Control de cambios.

Registro y control de cambios	
Número de solicitud	(Número secuencial de 3 dígitos)
Nombre del cambio	(Nombre corto de identificación)
Estado	(Pendiente/Ejecución/Finalizado)
Fecha de aprobación	(Fecha y hora)
Fecha de finalización	(Fecha y hora)

Elaborado por: Autores.

2.3.3.2. Listado de actividades e hitos del proyecto.

Tabla 26. Listado de actividades e hitos del proyecto.

IDENTIFICADOR	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD
1.1.1 LEVANTAMIENTO ARQUITECTÓNICO		
1.1.1.1 PLANTAS		
1.1.1.1.1	COORDINAR VISITA A LA AGENCIA	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.
1.1.1.1.2	ASISTIR A LA AGENCIA	COMPRENDE EN TRASLADARSE A LA AGENCIA EN LA FECHA Y HORA COORDINADA.
1.1.1.1.3	REALIZAR INSPECCIÓN VISUAL	CONSISTE EN RECORRER LAS ÁREAS DE LAS AGENCIAS QUE SE VAN A REMODELAR.
1.1.1.1.4	REALIZAR TOMA DE MEDIDAS	CONSISTE EN LA TOMA FÍSICA DE DIMENSIONES DEL ESPACIO (ALTO, ANCHO Y ALTURAS).
1.1.1.1.5	DIBUJAR EN AUTOCAD	CONSISTE EN PLASMAR EL DIBUJO CON DIMENSIONES DE LOS ESPACIOS EN AUTOCAD, ACOTADO Y ESCALADO.
1.1.1.1.6	REVISAR PLANOS	COMPROBAR SI ESTÁN INCLUIDAS TODAS LA MEDIDAS Y NOMBRES DE LOS ESPACIOS LEVANTADOS EN LA VISITA TÉCNICA.
1.1.1.1.7	CORREGIR PLANOS	CONSISTE EN REALIZAR LAS CORRECCIONES EN LOS PLANOS.
1.1.1.1.8	ENTREGAR PLANOS	CONSISTE EN HACER LA ENTREGA FORMAL DE LOS PLANOS SEGÚN EL LEVANTAMIENTO.
1.1.1.1.9	PLANOS ENTREGADOS	HITO
1.1.1.2 INFORME FOTOGRÁFICO		
1.1.1.2.1	COORDINAR VISITA A LA AGENCIA	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.
1.1.1.2.2	ASISTIR A LA AGENCIA	COMPRENDE EN TRASLADARSE A LA AGENCIA EN LA FECHA Y HORA COORDINADA.
1.1.1.2.3	REALIZAR INSPECCIÓN VISUAL	CONSISTE EN RECORRER LAS ÁREAS DE LAS AGENCIAS QUE SE VAN A REMODELAR.
1.1.1.2.4	TOMAR FOTOGRAFIAS	TOMAR FOTOGRAFIAS CON CAMARA DIGITAL O CELULAR.
1.1.1.2.5	DOCUMENTAR LAS FOTOGRAFÍAS	CONSISTE EN SELECCIONAR LAS FOTOGRAFÍAS Y REALIZAR UNA PRESENTACIÓN EN PDF O PPT.
1.1.1.2.6	ENVIAR INFORME	ENVIAR INFORME POR MEDIO DE CORREO ELECTRONICO.
1.1.1.2.7	INFORME ENTREGADO	HITO
1.1.2 INFORME DE CANTIDAD DE ATENCIONES POR AGENCIA		
1.1.2.1 INFORME		
1.1.2.1.1	COORDINAR REUNIÓN CON EL GERENTE COMERCIAL	CONSISTE EN ORGANIZAR UNA REUNIÓN CON EL GERENTE COMERCIAL PARA CONOCER LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS.
1.1.2.1.2	SOLICITAR INFORME AL ÁREA COMERCIAL SOBRE LA CANTIDAD DE ATENCIONES DE SERVICIO AL CLIENTE EN CADA AGENCIA	CONSISTE EN QUE EL ÁREA COMERCIAL CONSOLIDE LA CANTIDAD DE ATENCIONES POR TIPO DE SERVICIO EN CADA AGENCIA.
1.1.2.1.3	RECIBIR INFORME	CONSISTE EN RECIBIR MEDIANTE UN CORREO EL INFORME COMERCIAL.
1.1.2.1.4	REVISAR INFORME	CONSISTE EN LA REVISIÓN DEL INFORME CON EL EQUIPO.
1.1.2.1.5	REALIZAR OBSERVACIONES	COMPRENDE TODAS LAS OBSERVACIONES Y PUNTOS DE MEJORA PARA EL INFORME.
1.1.2.1.6	INFORME RECIBIDO	HITO
1.2.1 PLANOS		
1.2.1.1 PLANTAS ARQUITECTÓNICAS		
1.2.1.1.1	REVISAR LOS PLANOS DEL LEVANTAMIENTO	CONSISTE EN REVISAR LOS PLANOS LEVANTADOS POR EL PROVEEDOR.
1.2.1.1.2	REVISAR EL INFORME FOTOGRÁFICO	CONSISTE EN LA REVISIÓN DEL INFORME FOTOGRÁFICO, EVIDENCIANDO ESTATUS ACTUAL.
1.2.1.1.3	REVISAR LOS DATOS DEL INFORME COMERCIAL	CONSISTE EN LA REVISIÓN DE LOS DATOS CUANTITATIVOS DEL INFORME COMERCIAL.
1.2.1.1.4	ARMAR UN BOCETO DEL NUEVO DISEÑO	COMPRENDE LA ELABORACIÓN DE ESQUEMAS, MEDIANTE LA CONEXIÓN FUNCIONAL ENTRE ESPACIOS PARA LLEGAR AL NUEVO DISEÑO DE LA SALA DE ESPERA.
1.2.1.1.5	DIBUJAR LOS PLANOS EN AUTOCAD	CONSISTE EN PLASMAR LOS PLANOS EN DWG CON LAS DIMENSIONES REALES, ACOTADO Y TEXTURIZADO.
1.2.1.1.6	REVISAR LOS PLANOS	COMPRENDE REVISAR EL DISEÑO CON EL EQUIPO COMERCIAL PARA LEVANTAR OBSERVACIONES.
1.2.1.1.7	LAMINAR	CONSISTE EN ARMAR LÁMINAS ACOTADAS, IDENTIFICANDO Y ESCALANDO LOS ESPACIOS.
1.2.1.1.8	GUARDAR LOS PLANOS EN PDF	CONSISTE EN GRABAR LOS PLANOS Y LAMINAS EN FORMATO PFD.
1.2.1.1.9	ENTREGAR PLANOS	ENTREGA FORMAL DE PLANOS ARQUITECTÓNICOS.
1.2.1.1.10	PLANOS ENTREGADOS	HITO
1.2.1.2 PLANOS INSTALACIONES ELÉCTRICAS		
1.2.1.2.1	REVISAR LOS PLANOS ARQUITECTÓNICOS	CONSISTE EN REVISAR LOS PLANOS ARQUITECTÓNICOS.
1.2.1.2.2	DIBUJAR LOS PLANOS EN AUTOCAD	CONSISTE EN IDENTIFICAR, UBICAR Y DIBUJAR EN LOS PLANOS ARQUITECÓNICOS LOS PUNTOS ELÉCTRICOS Y DE LUZ.
1.2.1.2.3	REVISAR LOS PLANOS ELÉCTRICOS	COMPRENDE REVISAR EL DISEÑO CON EL EQUIPO ADMINISTRATIVO Y SISTEMAS PARA LEVANTAR OBSERVACIONES.
1.2.1.2.4	LAMINAR	CONSISTE EN ARMAR LÁMINAS ACOTADAS, IDENTIFICANDO Y ESCALANDO LOS ESPACIOS.
1.2.1.2.5	GUARDAR LOS PLANOS EN PDF	CONSISTE EN GRABAR LOS PLANOS Y LAMINAS EN FORMATO PFD.
1.2.1.2.6	ENTREGAR PLANOS	ENTREGA FORMAL DE PLANOS ELÉCTRICOS.
1.2.1.2.7	PLANOS ENTREGADOS	HITO
1.2.1.3 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS		
1.2.1.3.1	REVISAR PLANOS ARQUITECTÓNICOS	CONSISTE EN REVISAR LOS PLANOS ARQUITECTÓNICOS PARA IDENTIFICAR EL TIPO DE MATERIALES A UTILIZAR EN ACABADOS.
1.2.1.3.2	REVISAR PLANOS ELÉCTRICOS	CONSISTE EN REVISAR LOS PLANOS ELÉCTRICOS PARA DEFINIR EL TIPO DE LÁMPARAS Y MODELOS DE APLIQUES A UTILIZAR.
1.2.1.3.3	DEFINIR RUBROS A EJECUTAR	CONSISTE EN DETALLAR LA CANTIDAD Y TIPO DE RUBRO QUE SE DEBE EJECUTAR PARA LLEVAR A CABO LA REMODELACIÓN.
1.2.1.3.4	DESCRIBIR LOS ELEMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE CADA RUBRO	CONSISTE EN DETALLAR LAS CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR.
1.2.1.3.5	ELABORAR UN DOCUMENTO CON LAS ESPECIFICACIONES DEFINIDAS	CONSISTE EN DETALLAR, CONSOLIDAR Y ORGANIZAR LA INFORMACIÓN TÉCNICA PARA LLEVAR A CABO LA REMODELACIÓN EN UN DOCUMENTO.

1.2.1.3.6	REVISAR DOCUMENTO	COMPRENDE LA REVISIÓN DEL DOCUMENTO CON LAS ÁREAS TÉCNICAS.
1.2.1.3.7	AJUSTAR DOCUMENTO	CORREGIR CUALQUIER ERROR DE REDACCIÓN E INCLUIR ALGÚN ELEMENTO FALTANTE.
1.2.1.3.8	APROBAR DOCUMENTO	FIRMAR DOCUMENTO DE LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.
1.2.1.3.9	ENTREGAR DOCUMENTO	ENTREGA FORMAL DE LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.
1.2.1.3.10	DOCUMENTO ENTREGADO	HITO
1.2.2 PERSPECTIVAS		
1.2.2.1 FOTOMONTAJES		
1.2.2.1.1	REVISAR INFORME FOTOGRÁFICO	CONSISTE EN LA REVISIÓN DEL INFORME FOTOGRÁFICO, EVIDENCIANDO ESTATUS ACTUAL.
1.2.2.1.2	SELECCIONAR FOTOS	COMPRENDE LA SELECCIÓN DE FOTOS CON PERSPECTIVAS DESDE 3 PUNTOS DISTINTOS.
1.2.2.1.3	REALIZAR PROPUESTAS DE FOTOMONTAJE	CONSISTE EN LA ELABORACIÓN DE LOS FOTOMONTAJES DE LAS NUEVAS SALAS DE ESPERA.
1.2.2.1.4	REVISAR	CONSISTE EN LA REVISIÓN DE FOMONTAJES CON EL EQUIPO, PARA ASEGURAR QUE SE VISUALICE LA IDEA Y FUNCIÓN DE LAS SALAS DE ESPERA.
1.2.2.1.5	CORREGIR	COMPRENDE LAS CORRECCIONES Y PUNTOS DE MEJORA.
1.2.2.1.6	ELABORAR FOTOMONTAJES FINALES	CONSISTE EN LA ELABORACIÓN DE LOS FOTOMONTAJES FINALES, INCLUYENDO 3 PERSPECTIVAS.
1.2.2.1.7	APROBAR FOTOMONTAJES	FIRMAR LOS FOTOMONTAJES FINALES.
1.2.2.1.8	ENTREGAR FOTOMONTAJES	ENTREGA FORMAL DE FOTOMONTAJES.
1.2.2.1.9	FOTOMONTAJES ENTREGADOS	HITO
1.2.2.2 RENDERS		
1.2.2.2.1	REVISAR PLANO ARQUITECTÓNICO	CONSISTE EN LA REVISIÓN DEL PLANO ARQUITECTÓNICO.
1.2.2.2.2	ELABORAR 3D	CONSISTE EN LA ELABORACIÓN DE LA VOLUMETRÍA DEL LOBBY Y ÁREA DE ESPERA DE UNA AGENCIA, CON SUS TEXTURAS, PUNTOS DE ILUMINACIÓN Y SOMBRAS.
1.2.2.2.3	SELECCIONAR PUNTOS DE PERSPECTIVAS	CONSISTE EN LA SELECCIÓN DE 3 PUNTOS PARA REALIZAR LOS RENDERS.
1.2.2.2.4	RENDERIZAR	CONSISTE EN ACTIVAR EL RENDERIZADO DE CADA PERSPECTIVA.
1.2.2.2.5	PRESENTAR RENDERS	COMPRENDE LA REVISIÓN DE LOS RENDERS CON EL EQUIPO COMERCIAL.
1.2.2.2.6	CORREGIR RENDERS	COMPRENDE LAS CORRECCIONES Y PUNTOS DE MEJORA.
1.2.2.2.7	APROBAR RENDERS	FIRMAR LOS RENDERS CORREGIDOS.
1.2.2.2.8	ENTREGAR RENDERS	ENTREGA FORMAL DE RENDERS APROBADOS.
1.2.2.2.9	RENDERS ENTREGADOS	HITO
1.3.1 PRELIMINARES		
1.3.1.1 RETIRO DE MOBILIARIO		
1.3.1.1.1	COORDINAR RETIRO	CONSISTE EN COORDINAR CON EL PROVEEDOR Y ÁREA COMERCIAL EL ALCANCE DEL DESMONTAJE, FECHA Y HORARIO DE TRABAJO.
1.3.1.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PERSONAL A LA AGENCIA.
1.3.1.1.3	DESMONTAR MOBILIARIO	CONSISTE EN REALIZAR EL DESARMADO DEL MOBILIARIO DEL ÁREA DE ESPERA.
1.3.1.1.4	EMBALAR MOBILIARIO	CONSISTE EN ORGANIZAR LAS PIEZAS DE MOBILIARIO DESMONTADAS Y ENVOLVER CON PLÁTICO STRECH FILL.
1.3.1.1.5	TRASLADAR A BODEGA	COMPRENDE EL TRASLADO DESDE LA AGENCIA HACIA LA BODEGA.
1.3.1.1.6	REVISAR MOBILIARIO EN BODEGA	CONSISTE EN LA VERIFICACIÓN DEL MOBILIARIO ENTREGADO MEDIANTE UN CHECK LIST Y REGISTRO FOTOGRÁFICO DE LO ENTREGADO.
1.3.1.1.7	ENTREGAR MOBILIARIO EN BODEGA	CONSISTE EN ENTREGAR EL MOBILIARIO CON ETIQUETAS DE IDENTIFICACIÓN EN BODEGA.
1.3.1.1.8	MOBILIARIO RETIRADO	HITO
1.3.1.2 DESMONTAJE DE LUMINARIAS		
1.3.1.2.1	COORDINAR DESMONTAJE	CONSISTE EN COORDINAR CON EL PROVEEDOR Y ÁREA COMERCIAL EL ALCANCE DEL DESMONTAJE DE LUMINARIAS, FECHA Y HORARIO DE TRABAJO.
1.3.1.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PERSONAL A LA AGENCIA.
1.3.1.2.3	DESINSTALAR LUMINARIAS	CONSISTE EN LA DESCONEXIÓN DE LAS LUMINARIAS EN SALA DE ESPERA.
1.3.1.2.4	DESMONTAR LUMINARIAS	CONSISTE EN DESMONTAR CADA LÁMPARA EXISTENTE EN LA SALA DE ESPERA.
1.3.1.2.5	EMBALAR LUMINARIAS	COMPRENDE EMBALAR CADA LUMINARIA CON PLÁSTICO STRECH FILL Y SU ETIQUETADO.
1.3.1.2.6	TRASLADAR A BODEGA	COMPRENDE EL TRASLADO DESDE LA AGENCIA HACIA LA BODEGA.
1.3.1.2.7	REVISAR LUMINARIAS EN BODEGA	CONSISTE EN LA VERIFICACIÓN DEL LUMINARIAS ENTREGADAS MEDIANTE UN CHECK LIST Y REGISTRO FOTOGRÁFICO DE LO ENTREGADO.
1.3.1.2.8	ENTREGAR LUMINARIAS EN BODEGA	CONSISTE EN ENTREGAR LAS LUMINARIAS CON ETIQUETAS DE IDENTIFICACIÓN EN BODEGA.
1.3.1.2.9	LUMINARIAS DESMONTADAS	HITO
1.3.2 OBRA CIVIL		
1.3.2.1 ROTURA EN PISO Y PAREDES		
1.3.2.1.1	COORDINAR ROTURA	CONSISTE EN COORDINAR CON EL PROVEEDOR Y ÁREA COMERCIAL EL ALCANCE DE LA ROTURA EN PISO Y PAREDES PARA LAS INSTALACIONES, FECHA Y HORARIO DE TRABAJO.
1.3.2.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PERSONAL A LA AGENCIA.

1.3.2.1.3	ROMPER PISO Y PAREDES	CONSISTE EN REALIZAR LOS CORTES EN PISO Y PAREDES PARA LA INSTALACIÓN DE TUBERÍAS CORRESPONDIENTES A CABLEADO ELÉCTRICO Y DATOS.
1.3.2.1.4	DESALOJAR ESCOMBROS	CONSISTE EN ALMACENAR TODOS LOS ESCOMBROS EN SACOS PARA SU POSTERIOR DESALOJO.
1.3.2.1.5	LIMPIAR EL AREA DE TRABAJO	COMPRENDE LA LIMPIEZA POSTERIOR A LOS TRABAJOS DE OBRA CIVIL.
1.3.2.1.6	REVISAR ROTURAS	CONSISTE EN VERIFICAR LAS ROTURAS REALIZADAS MEDIANTE EL CHECK LIST DE OBRA Y SU INFORME FOTOGRÁFICO.
1.3.2.1.7	ENTREGAR ROTURAS EN PISO Y PAREDES	ENTREGA FORMAL DE ROTURA EN PISO Y PAREDES.
1.3.2.1.8	ROTURAS ENTREGADAS	HITO
1.3.2.2 TUMBADO		
1.3.2.2.1	COORDINAR ADECUACIÓN DE TUMBADO	CONSISTE EN COORDINAR CON EL PROVEEDOR Y ÁREA COMERCIAL EL ALCANCE DE LA INSTALACIÓN DEL NUEVO TUMBADO, FECHA Y HORARIO DE TRABAJO.
1.3.2.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PERSONAL A LA AGENCIA.
1.3.2.2.3	DESMONTAR TUMBADO EXISTENTE	CONSISTE EN DESMONTAR EL TUMBADO EXISTENTE CON SU RESPECTIVA ESTRUCTURA.
1.3.2.2.4	INSTALAR ESTRUCTURA DE TUMBADO	CONSISTE EN LA INSTALACIÓN DE PERFILERÍA Y SOPORTES PARA EL NUEVO TUMBADO.
1.3.2.2.5	INSTALAR PLANCHAS DE TUMBADO	COMPRENDE LA UBICACIÓN E INSTALACIÓN DE PLANCHAS DE TUMBADO DE GYPSUM.
1.3.2.2.6	RESANAR JUNTAS DE TUMBADO	COMPRENDE LA APLICACIÓN DE RELLENO Y SELLADO EN JUNTAS DE LAS PLANCHAS DE TUMBADO.
1.3.2.2.7	EMPASTAR	CONSISTE EN APLLICAR EMPASTE UNIFORMEMENTE EN LA SUPERFICIE DEL TUMBADO Y LIJAR.
1.3.2.2.8	REVISAR TUMBADO INSTALADO	CONSISTE EN VERIFICAR LA INSTALACIÓN DEL TUMBADO REALIZADO MEDIANTE EL CHECK LIST DE OBRA Y SU INFORME FOTOGRÁFICO.
1.3.2.2.9	ENTREGAR TUMBADO INSTALADO	ENTREGA FORMAL DE TUMBADO .
1.3.2.2.10	TUMBADO ENTREGADO	HITO
1.3.2.3 INSTALACIONES ELÉCTRICAS		
1.3.2.3.1	COORDINAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	CONSISTE EN COORDINAR CON EL PROVEEDOR Y ÁREA COMERCIAL EL ALCANCE DE LAS INSTALACIONES ELÉCTRICAS, FECHA Y HORARIO DE TRABAJO.
1.3.2.3.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PERSONAL A LA AGENCIA.
1.3.2.3.3	INSTALAR SOPORTERÍA	CONSISTE EN LA INSTALACIÓN DE SOPORTERÍA METÁLICA PARA DUCTERÍAS EN PAREDES Y TUMBADO.
1.3.2.3.4	INSTALAR DUCTERÍAS Y ACCESORIOS	CONSISTEN EN LA INSTALACIÓN DE TUBERÍAS Y ACCESORIOS PARA PUNTOS ELÉCTRICOS, LUZ Y DATOS.
1.3.2.3.5	REALIZAR CABLEADO ELÉCTRICO	CONSISTE EN REALIZAR LA INSTALACIÓN DEL CABLEADO MEDIANTE LAS TUBERÍAS YA INSTALADAS.
1.3.2.3.6	RESANAR PISO, PAREDES Y TUMBADO	COMPRENDE RELLENAR Y SELLAR LAS ABERTURAS REALIZADAS PARA EL PASO DE TUBERÍAS POR INSTALACIONES ELÉCTRICAS EN PISO, PAREDES Y TUMBADO.
1.3.2.3.7	REVISAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	CONSISTE EN VERIFICAR LAS INSTALACIONES ELÉCTRICAS REALIZADAS MEDIANTE EL CHECK LIST DE OBRA Y SU INFORME FOTOGRÁFICO.
1.3.2.3.8	ENTREGAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	ENTREGA FORMAL DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS.
1.3.2.3.9	INSTALACIONES ELÉCTRICAS ENTREGADAS	HITO

1.3.3 ACABADOS		
1.3.3.1 PINTURA		
1.3.3.1.1	COORDINAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.
1.3.3.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PROVEEDOR A LA AGENCIA.
1.3.3.1.3	DESMONTAR AFICHES	DESMONTAR LOS AFICHES DE LAS PAREDES.
1.3.3.1.4	LIJAR PAREDES	CONSISTE EN LIJAR LAS PAREDES PARA QUITAR RESTOS DE PEGAMENTO.
1.3.3.1.5	RESANAR PAREDES	CONSISTE EN REPARAR CUALQUIER FISURA EN LAS PAREDES CON MASILLA ELASTOMÉRICA.
1.3.3.1.6	SELLAR PAREDES	CONSISTE EN IMPERMEABILIZAR LAS PAREDES CON SELLADOR PARA INTERIOR.
1.3.3.1.7	EMPASTAR PAREDES	CONSISTE EN RECUBRIR LAS PAREDES CON EMPASTE INTERIOR.
1.3.3.1.8	PINTAR PAREDES	CONSISTE EN PINTAR LAS PAREDES CON PINTURA SATINADA.
1.3.3.1.9	PINTAR TUMBADO	CONSISTE EN PINTAR EL TUMBADO CON PINTURA LATEX.
1.3.3.1.10	REVISAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	REVISAR QUE SE HAYA PINTADO EN SU TOTALIDAD LAS PAREDES Y TUMBADO.
1.3.3.1.11	ENTREGAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	ENTREGA FORMAL DE PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO.
1.3.3.1.12	PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO TERMINADO	HITO
1.3.3.2 REVESTIMIENTO EN PISO		
1.3.3.2.1	COORDINAR INSTALACIÓN DE REVESTIMIENTO	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.
1.3.3.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PROVEEDOR A LA AGENCIA.
1.3.3.2.3	NIVELAR PISO	NIVELAR EL ÁREA DEL PISO A INTERVENIR CON EPÓXICO AUTONIVELANTE.
1.3.3.2.4	APLICAR PEGANTE EN PISO	CONSISTE EN DISTRIBUIR UNIFORMEMENTE PEGANTE SOBRE EL PISO.
1.3.3.2.5	INSTALAR REVESTIMIENTO EN PISO	CONSISTE EN INSTALAR UNIFORMEMENTE ALFOMBRAS EN EL PISO.
1.3.3.2.6	REVISAR REVESTIMIENTO EN PISO	CONSISTE EN VERIFICAR SI LAS ALFOMBRAS ESTÁN INSTALADAS CORRECTAMENTE.
1.3.3.2.7	ENTREGAR REVESTIMIENTO EN PISO	ENTREGA FORMAL DEL REVESTIMIENTO EN PISO.
1.3.3.2.8	REVESTIMIENTO EN PISO INSTALADO	HITO
1.3.3.3 CARPINTERÍA		
1.3.3.3.1	FABRICAR MESA PARA EQUIPOS	CONSISTE EN LA FABRICACIÓN DE LAS MESAS, PARA LOS EQUIPOS, SEGÚN LAS MEDIDAS Y TONOS APROBADOS.

1.3.3.3.2	COORDINAR INSTALACIÓN DE MOBILIARIO	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.
1.3.3.3.3	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PROVEEDOR A LA AGENCIA.
1.3.3.3.4	ARMAR ESTRUCTURA DE MESA	COMPRENDE EN EMSAMBLAR LA ESTRUCTURA DE LAS MESAS EN LA AGENCIA.
1.3.3.3.5	INSTALAR TABLEROS	CONSISTE EN INSTALAR LOS TABLEROS SUPERIORES EN LA ESTRUCTURA DE LA MESA.
1.3.3.3.6	INSTALAR CANALETAS	INSTALAR CANALETAS DE PVC PARA LOS CABLES DE LOS EQUIPOS.
1.3.3.3.7	REVISAR MOBILIARIO	VERIFICAR QUE EL MOBILIARIOS INSTADO ESTÉ EN PERFECTO ESTADO.
1.3.3.3.8	ENTREGAR MOBILIARIO	ENTREGA FORMAL DEL MOBILIARIO EN LA AGENCIA.
1.3.3.3.9	MOBILIARIO INSTALADO	HITO
1.3.3.4 LÁMPARAS		
1.3.3.4.1	COORDINAR INSTALACIÓN	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.
1.3.3.4.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PROVEEDOR A LA AGENCIA.
1.3.3.4.3	CONECTAR LÁMPARAS	CONSISTE EN REALIZAR LA INSTALACIÓN ELÉCTRICA DE LAS LÁMPARAS.
1.3.3.4.4	INSTALAR LÁMPARAS	CONSISTE EN FIJAR LAS LÁMPARA AL TUMBADO POR MEDIO DE ACCESORIOS DE FIJACIÓN.
1.3.3.4.5	REALIZAR PRUEBA DE FUNCIONAMIENTO	COMPRENDE EN VERIFICAR QUE LAS LÁMPARAS FUNCIONEN CORRECTAMENTE.
1.3.3.4.6	ENTREGAR LÁMPARAS	ENTREGA FORMAL DE LAS LÁMPARAS INSTALADAS.
1.3.3.4.7	LÁMPARAS INSTALADAS	HITO
1.3.4 ADQUISICIONES		
1.3.4.1 PANTALLAS		
1.3.4.1.1	DEFINIR CARACTERÍSTICAS DE LAS PANTALLAS	COMPRENDE EN DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS PANTALLAS, SEGÚN LO SOLICITADO POR EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.
1.3.4.1.2	COTIZAR CON PROVEEDORES	SOLICITAR PROFORMAS A 3 PROVEEDORES QUE VENDAN PRODUCTOS TECNOLÓGICOS, SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS APROBADAS.
1.3.4.1.3	ANALIZAR OFERTAS	CONSISTE EN REVISAR LAS OFERTAS PRESENTADAS POR LOS PROVEEDORES.
1.3.4.1.4	SELECCIONAR PROVEEDOR	COMPRENDE EN ELEGIR AL MEJOR PROVEEDOR, SEGÚN EL COSTO Y TIEMPO DE ENTREGA.
1.3.4.1.5	ADQUIRIR PANTALLAS	REALIZAR LA COMPRA DE LAS PANTALLAS.
1.3.4.1.6	RECIBIR PANTALLAS	CONSISTE EN RECIBIR LAS PANTALLAS EN LA AGENCIA MATRIZ.
1.3.4.1.7	REVISAR PANTALLAS	VERIFICAR QUE LAS PANTALLAS NO PRESENTEN DAÑOS.
1.3.4.1.8	GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL TÉCNICO DEL BANCO A LA AGENCIA.
1.3.4.1.9	INSTALAR PANTALLAS	CONSISTE EN INSTALAR CORRECTAMENTE LAS PANTALLAS SEGÚN COMO SE INDIQUE EN LOS PLANOS.
1.3.4.1.10	ENTREGAR PANTALLAS	ENTREGA FORMAL DE LAS PANTALLAS INSTALADAS.
1.3.4.1.11	PANTALLAS INSTALADAS.	HITO
1.3.4.2 SILLONES DE ESPERA		
1.3.4.2.1	DEFINIR CARACTERÍSTICAS DE LOS SILLONES	COMPRENDE EN DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SILLONES, SEGÚN LO SOLICITADO POR EL ÁREA COMERCIAL.
1.3.4.2.2	COTIZAR CON PROVEEDORES	SOLICITAR PROFORMAS A 3 PROVEEDORES QUE VENDAN MOBILIARIO DE OFICINA, SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS APROBADAS.
1.3.4.2.3	ANALIZAR OFERTAS	CONSISTE EN REVISAR LAS OFERTAS PRESENTADAS POR LOS PROVEEDORES.
1.3.4.2.4	SELECCIONAR PROVEEDOR	COMPRENDE EN ELEGIR AL MEJOR PROVEEDOR, SEGÚN EL COSTO Y TIEMPO DE ENTREGA.
1.3.4.2.5	ADQUIRIR SILLONES	REALIZAR LA COMPRA DE LOS SILLONES.
1.3.4.2.6	RECIBIR SILLONES	CONSISTE EN RECIBIR LOS SILLONES EN LA AGENCIA MATRIZ.
1.3.4.2.7	REVISAR SILLONES	VERIFICAR QUE LOS SILLONES ESTEN EN PERFECTO ESTADO.
1.3.4.2.8	GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL TÉCNICO DEL BANCO A LA AGENCIA.
1.3.4.2.9	INSTALAR SILLONES	CONSISTE EN INSTALAR CORRECTAMENTE LOS SILLONES SEGÚN COMO SE INDIQUE EN LOS PLANOS.
1.3.4.2.10	ENTREGAR SILLONES	ENTREGA FORMAL DE LOS SILLONES INSTALADOS.
1.3.4.2.11	SILLONES ENTREGADOS	HITO
1.4.1 CAPACITACIÓN SOBRE LOS EQUIPOS		
1.4.1.1 CURSO		
1.4.1.1.1	SELECCIONAR CAPACITADOR	ELEGIR DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS A LA PERSONA QUE IMPARTIRÁ EL CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE LOS EQUIPOS.
1.4.1.1.2	DEFINIR MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓN	CONSISTE EN DEFINIR EL MATERIAL DIDÁCTICO, AUDIOVISUAL QUE SERÁ IMPARTIDO EN LA CAPACITACIÓN.
1.4.1.1.3	DEFINIR FECHA	CONSISTE EN DEFINIR LA FECHA PARA LA CAPACITACION.
1.4.1.1.4	DEFINIR LUGAR	CONSISTE EN ELEGIR EL LUGAR DONDE SE IMPARTIRÁ LA CAPACITACIÓN.
1.4.1.1.5	COORDINAR CAPACITACIÓN	DEFINIR EL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN Y ENVIAR LA INVITACIÓN A LOS ASESORES DE LAS AGENCIAS.
1.4.1.1.6	REALIZAR CAPACITACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR LA CAPACITACIÓN EN EL LUGAR Y FECHA INDICADA.
1.4.1.1.7	EVIDENCIAR LA CAPACITACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR UNA EVIDENCIA POR MEDIO DE TOMA DE ASISTENCIA Y FOTOS DEL CURSO.
1.4.1.1.8	CAPACITACIÓN REALIZADA	HITO
1.4.1.2 EVALUACIÓN		
1.4.1.2.1	SELECCIONAR EVALUADOR	ELEGIR DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS A LA PERSONA QUE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE LOS EQUIPOS.
1.4.1.2.2	DEFINIR MODELO DE EVALUACIÓN	CONSISTE EN UNA EVALUACIÓN DE 15 PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE.
1.4.1.2.3	DEFINIR FECHA	CONSISTE EN DEFINIR LA FECHA PARA LA EVALUACION.
1.4.1.2.4	DEFINIR LUGAR	CONSISTE EN ELEGIR EL LUGAR DONDE SE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN.
1.4.1.2.5	COORDINAR EVALUACIÓN	CONSISTE EN COMUNICAR A LOS ASESORES DE LAS AGENCIAS EL LUGAR Y FECHA PARA LA EVALUACIÓN

1.4.1.2.6	REALIZAR EVALUACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR LA EVALUACIÓN SEGÚN LO REVISADO EN EL CURSO DE CAPACITACIÓN.
1.4.1.2.7	CALIFICAR EVALUACIÓN	COMPRENDE EN LA REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN Y ASIGNAR UN VALOR NUMÉRICO A LAS RESPUESTAS.
1.4.1.2.8	EVALUACIÓN REALIZADA	HITO
1.4.2 CAPACITACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN		
1.4.2.1 CURSO		
1.4.2.1.1	SELECCIONAR CAPACITADOR	ELEGIR DEL ÁREA COMERCIAL A LA PERSONA QUE IMPARTIRÁ EL CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.
1.4.2.1.2	DEFINIR MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓN	CONSISTE EN DEFINIR EL MATERIAL DIDÁCTICO, AUDIOVISUAL QUE SERÁ IMPARTIDO EN LA CAPACITACIÓN.
1.4.2.1.3	DEFINIR FECHA	CONSISTE EN DEFINIR LA FECHA PARA LA CAPACITACION.
1.4.2.1.4	DEFINIR LUGAR	CONSISTE EN ELEGIR EL LUGAR DONDE SE IMPARTIRÁ LA CAPACITACIÓN.
1.4.2.1.5	COORDINAR CAPACITACIÓN	DEFINIR EL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN Y ENVIAR LA INVITACIÓN A LOS ASESORES DE LAS AGENCIAS.
1.4.2.1.6	REALIZAR CAPACITACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR LA CAPACITACIÓN EN EL LUGAR Y FECHA INDICADA.
1.4.2.1.7	EVIDENCIAR LA CAPACITACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR UNA EVIDENCIA POR MEDIO DE TOMA DE ASISTENCIA Y FOTOS DEL CURSO.
1.4.2.1.8	CAPACITACIÓN REALIZADA	HITO
1.4.2.2 EVALUACIÓN		
1.4.2.2.1	SELECCIONAR EVALUADOR	ELEGIR DEL ÁREA COMERCIAL A LA PERSONA QUE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.
1.4.2.2.2	DEFINIR MODELO DE EVALUACIÓN	CONSISTE EN UNA EVALUACIÓN DE 15 PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE.
1.4.2.2.3	DEFINIR FECHA	CONSISTE EN DEFINIR LA FECHA PARA LA EVALUACIÓN.
1.4.2.2.4	DEFINIR LUGAR	CONSISTE EN ELEGIR EL LUGAR DONDE SE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN.
1.4.2.2.5	COORDINAR EVALUACIÓN	CONSISTE EN COMUNICAR A LOS ASESORES DE LAS AGENCIAS EL LUGAR Y FECHA PARA LA EVALUACIÓN
1.4.2.2.6	REALIZAR EVALUACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR LA EVALUACIÓN SEGÚN LO REVISADO EN EL CURSO DE CAPACITACIÓN.
1.4.2.2.7	CALIFICAR EVALUACIÓN	COMPRENDE EN LA REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN Y ASIGNAR UN VALOR NUMÉRICO A LAS RESPUESTAS.
1.4.2.2.8	EVALUACIÓN REALIZADA	HITO
1.5.1 DOCUMENTOS DEL PROYECTO		
1.5.1.1 ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN		
1.5.1.1.1	ELABORAR ACTAS	CONSISTE EN REDACTAR UN DOCUMENTO UNA VEZ FINALIZADO Y APROBADO CADA ENTREGABLE DEL PROYECTO. DEBE INCLUIR: FECHA, DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO, NOMBRE DE LA AGENCIA, NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS RESPONSABLES Y PROVEEDOR, Y FIRMAS DE RESPONSABILIDAD.
1.5.1.1.2	RECIBIR ACTAS	CONSISTE EN LA RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO EN PDF E IMPRESO.
1.5.1.1.3	REVISAR ACTAS	REVISAR QUE EL DOCUMENTO NO PRESENTE INCONSISTENCIAS Y QUE CONTENGA TODOS LOS ELEMENTOS SOLICITADOS.
1.5.1.1.4	AJUSTAR ACTAS	CORREGIR CUALQUIER ERROR DE REDACCIÓN E INCLUIR ALGÚN ELEMENTO FALTANTE.
1.5.1.1.5	APROBAR ACTAS	FIRMAR EL ACTA DE ENTREGA - RECEPCIÓN
1.5.1.1.6	ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN APROBADAS	HITO
1.5.2 PLAN PARA DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
1.5.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
1.5.2.1.1	DESARROLLAR ACP	CONSISTE EN REDACTAR EL DOCUMENTO QUE DARÁ INICIO AL PROYECTO, DEBE CONTENER LOS SIGUIENTES ELEMENTOS: NOMBRE DEL PROYECTO, PROPÓSITO Y JUSTIFICACIÓN, FECHAS DE INICIO Y FIN DEL PROYECTO, OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO, ENTREGABLES, INTERESADOS CLAVE, RESUMEN DEL PRESUPUESTO, REQUISITOS DE ALTO NIVEL, NIVEL DE AUTORIDAD DEL DIRECTOR DEL PROYECTO, SUPUESTOS, RESTRICCIONES, RIESGOS DE ALTO NIVEL, CRONOGRAMA DE HITOS, Y FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DEL PROYECTO.
1.5.2.1.2	REVISAR ACP	REVISAR QUE EL DOCUMENTO NO PRESENTE INCONSISTENCIAS Y QUE CONTENGA TODOS LOS ELEMENTOS SOLICITADOS.
1.5.2.1.3	AJUSTAR ACP	CORREGIR CUALQUIER ERROR DE REDACCIÓN E INCLUIR ALGÚN ELEMENTO FALTANTE.
1.5.2.1.4	PRESENTAR A LOS INTERESADOS	CONSISTE EN COORDINAR UNA REUNIÓN CON TODAS LAS PARTES INTERESADAS Y PRESENTAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO PREVIO AL INICIO DEL PROYECTO.
1.5.2.1.5	APROBAR ACP	FIRMAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.
1.5.2.1.6	ACTA DE CONSTITUCIÓN APROBADA	HITO

Elaborado por: Autores.

2.3.3.3. Definición de secuencia de actividades.

Tabla 27. Definición de secuencia de actividades.

IDENTIFICADOR	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	PREDECESORAS
1.1.1 LEVANTAMIENTO ARQUITECTÓNICO			
1.1.1.1 PLANTAS			
1.1.1.1.1	COORDINAR VISITA A LA AGENCIA	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.	1.5.2.1.6FC
1.1.1.1.2	ASISTIR A LA AGENCIA	COMPRENDE EN TRASLADARSE A LA AGENCIA EN LA FECHA Y HORA COORDINADA.	1.1.1.1.1FC
1.1.1.1.3	REALIZAR INSPECCIÓN VISUAL	CONSISTE EN RECORRER LAS ÁREAS DE LAS AGENCIAS QUE SE VAN A REMODELAR.	1.1.1.1.2FC
1.1.1.1.4	REALIZAR TOMA DE MEDIDAS	CONSISTE EN LA TOMA FÍSICA DE DIMENSIONES DEL ESPACIO (ALTO, ANCHO Y ALTURAS).	1.1.1.1.3FC
1.1.1.1.5	DIBUJAR EN AUTOCAD	CONSISTE EN PLASMAR EL DIBUJO CON DIMENSIONES DE LOS ESPACIOS EN AUTOCAD, ACOTADO Y ESCALADO.	1.1.1.1.4FC
1.1.1.1.6	REVISAR PLANOS	COMPROBAR SI ESTÁN INCLUIDAS TODAS LA MEDIDAS Y NOMBRES DE LOS ESPACIOS LEVANTADOS EN LA VISITA TÉCNICA.	1.1.1.1.5FC
1.1.1.1.7	CORREGIR PLANOS	CONSISTE EN REALIZAR LAS CORRECCIONES EN LOS PLANOS.	1.1.1.1.6FC
1.1.1.1.8	ENTREGAR PLANOS	CONSISTE EN HACER LA ENTREGA FORMAL DE LOS PLANOS SEGÚN EL LEVANTAMIENTO.	1.1.1.1.7FC
1.1.1.1.9	PLANOS ENTREGADOS	HITO	1.1.1.1.8FC
1.1.1.2 INFORME FOTOGRÁFICO			
1.1.1.2.1	COORDINAR VISITA A LA AGENCIA	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.	1.1.1.1.1CC
1.1.1.2.2	ASISTIR A LA AGENCIA	COMPRENDE EN TRASLADARSE A LA AGENCIA EN LA FECHA Y HORA COORDINADA.	1.1.1.2.1FC
1.1.1.2.3	REALIZAR INSPECCIÓN VISUAL	CONSISTE EN RECORRER LAS ÁREAS DE LAS AGENCIAS QUE SE VAN A REMODELAR.	1.1.1.2.2FC
1.1.1.2.4	TOMAR FOTOGRAFIAS	TOMAR FOTOGRAFIAS CON CAMARA DIGITAL O CELULAR.	1.1.1.2.3FC
1.1.1.2.5	DOCUMENTAR LAS FOTOGRAFÍAS	CONSISTE EN SELECCIONAR LAS FOTOGRAFÍAS Y REALIZAR UNA PRESENTACIÓN EN PDF O PPT.	1.1.1.2.4FC
1.1.1.2.6	ENVIAR INFORME	ENVIAR INFORME POR MEDIO DE CORREO ELECTRONICO.	1.1.1.2.5FC
1.1.1.2.7	INFORME ENTREGADO	HITO	1.1.1.2.6FC
1.1.2 INFORME DE CANTIDAD DE ATENCIONES POR AGENCIA			
1.1.2.1 INFORME			
1.1.2.1.1	COORDINAR REUNIÓN CON EL GERENTE COMERCIAL	CONSISTE EN ORGANIZAR UNA REUNIÓN CON EL GERENTE COMERCIAL PARA CONOCER LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS.	1.1.1.2.1CC
1.1.2.1.2	SOLICITAR INFORME AL ÁREA COMERCIAL SOBRE LA CANTIDAD DE ATENCIONES DE SERVICIO AL CLIENTE EN CADA AGENCIA	CONSISTE EN QUE EL ÁREA COMERCIAL CONSOLIDE LA CANTIDAD DE ATENCIONES POR TIPO DE SERVICIO EN CADA AGENCIA.	1.1.2.1.1FC
1.1.2.1.3	RECIBIR INFORME	CONSISTE EN RECIBIR MEDIANTE UN CORREO EL INFORME COMERCIAL.	1.1.2.1.2FC
1.1.2.1.4	REVISAR INFORME	CONSISTE EN LA REVISIÓN DEL INFORME CON EL EQUIPO.	1.1.2.1.3FC
1.1.2.1.5	REALIZAR OBSERVACIONES	COMPRENDE TODAS LAS OBSERVACIONES Y PUNTOS DE MEJORA PARA EL INFORME.	1.1.2.1.4FC
1.1.2.1.6	INFORME RECIBIDO	HITO	1.1.2.1.5FC
1.2.1 PLANOS			
1.2.1.1 PLANTAS ARQUITECTÓNICAS			
1.2.1.1.1	REVISAR LOS PLANOS DEL LEVANTAMIENTO	CONSISTE EN REVISAR LOS PLANOS LEVANTADOS POR EL PROVEEDOR.	1.1.1.1.9FC
1.2.1.1.2	REVISAR EL INFORME FOTOGRÁFICO	CONSISTE EN LA REVISIÓN DEL INFORME FOTOGRÁFICO, EVIDENCIANDO ESTATUS ACTUAL.	1.1.1.2.7FC
1.2.1.1.3	REVISAR LOS DATOS DEL INFORME COMERCIAL	CONSISTE EN LA REVISIÓN DE LOS DATOS CUANTITATIVOS DEL INFORME COMERCIAL.	1.1.2.1.6FC
1.2.1.1.4	ARMAR UN BOCETO DEL NUEVO DISEÑO	COMPRENDE LA ELABORACIÓN DE ESQUEMAS, MEDIANTE LA CONEXIÓN FUNCIONAL ENTRE ESPACIOS PARA LLEGAR AL NUEVO DISEÑO DE LA SALA DE ESPERA.	1.2.1.1.1 FC, 1.2.1.1.2 FC, 1.2.1.1.3 FC
1.2.1.1.5	DIBUJAR LOS PLANOS EN AUTOCAD	CONSISTE EN PLASMAR LOS PLANOS EN DWG CON LAS DIMENSIONES REALES, ACOTADO Y TEXTURIZADO.	1.2.1.1.4FC
1.2.1.1.6	REVISAR LOS PLANOS	COMPRENDE REVISAR EL DISEÑO CON EL EQUIPO COMERCIAL PARA LEVANTAR OBSERVACIONES.	1.2.1.1.5FC
1.2.1.1.7	LAMINAR	CONSISTE EN ARMAR LÁMINAS ACOTADAS, IDENTIFICANDO Y ESCALANDO LOS ESPACIOS.	1.2.1.1.6FC
1.2.1.1.8	GUARDAR LOS PLANOS EN PDF	CONSISTE EN GRABAR LOS PLANOS Y LAMINAS EN FORMATO PFD.	1.2.1.1.7FC
1.2.1.1.9	ENTREGAR PLANOS	ENTREGA FORMAL DE PLANOS ARQUITECTÓNICOS.	1.2.1.1.8FC
1.2.1.1.10	PLANOS ENTREGADOS	HITO	1.2.1.1.9FC
1.2.1.2 PLANOS INSTALACIONES ELÉCTRICAS			
1.2.1.2.1	REVISAR LOS PLANOS ARQUITECTÓNICOS	CONSISTE EN REVISAR LOS PLANOS ARQUITECTÓNICOS.	1.2.1.1.10FC
1.2.1.2.2	DIBUJAR LOS PLANOS EN AUTOCAD	CONSISTE EN IDENTIFICAR, UBICAR Y DIBUJAR EN LOS PLANOS ARQUITECÓNICOS LOS PUNTOS ELÉCTRICOS Y DE LUZ.	1.2.1.2.1FC
1.2.1.2.3	REVISAR LOS PLANOS ELÉCTRICOS	COMPRENDE REVISAR EL DISEÑO CON EL EQUIPO ADMINISTRATIVO Y SISTEMAS PARA LEVANTAR OBSERVACIONES.	1.2.1.2.2FC
1.2.1.2.4	LAMINAR	CONSISTE EN ARMAR LÁMINAS ACOTADAS, IDENTIFICANDO Y ESCALANDO LOS ESPACIOS.	1.2.1.2.3FC
1.2.1.2.5	GUARDAR LOS PLANOS EN PDF	CONSISTE EN GRABAR LOS PLANOS Y LAMINAS EN FORMATO PFD.	1.2.1.2.4FC
1.2.1.2.6	ENTREGAR PLANOS	ENTREGA FORMAL DE PLANOS ELÉCTRICOS.	1.2.1.2.5FC
1.2.1.2.7	PLANOS ENTREGADOS	HITO	1.2.1.2.6FC
1.2.1.3 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS			
1.2.1.3.1	REVISAR PLANOS ARQUITECTÓNICOS	CONSISTE EN REVISAR LOS PLANOS ARQUITECTÓNICOS PARA IDENTIFICAR EL TIPO DE MATERIALES A UTILIZAR EN ACABADOS.	1.2.1.1.10FC
1.2.1.3.2	REVISAR PLANOS ELÉCTRICOS	CONSISTE EN REVISAR LOS PLANOS ELÉCTRICOS PARA DEFINIR EL TIPO DE LÁMPARAS Y MODELOS DE APLIQUES A UTILIZAR.	1.2.1.2.7FC
1.2.1.3.3	DEFINIR RUBROS A EJECUTAR	CONSISTE EN DETALLAR LA CANTIDAD Y TIPO DE RUBRO QUE SE DEBE EJECUTAR PARA LLEVAR A CABO LA REMODELACIÓN.	1.2.1.3.1 FC, 1.2.1.3.2 FC
1.2.1.3.4	DESCRIBIR LOS ELEMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE CADA RUBRO	CONSISTE EN DETALLAR LAS CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR.	1.2.1.3.3FC
1.2.1.3.5	ELABORAR UN DOCUMENTO CON LAS ESPECIFICACIONES DEFINIDAS	CONSISTE EN DETALLAR, CONSOLIDAR Y ORGANIZAR LA INFORMACIÓN TÉCNICA PARA LLEVAR A CABO LA REMODELACIÓN EN UN DOCUMENTO.	1.2.1.3.4FC
1.2.1.3.6	REVISAR DOCUMENTO	COMPRENDE LA REVISIÓN DEL DOCUMENTO CON LAS ÁREAS TÉCNICAS.	1.2.1.3.5FC
1.2.1.3.7	AJUSTAR DOCUMENTO	CORREGIR CUALQUIER ERROR DE REDACCIÓN E INCLUIR ALGÚN ELEMENTO FALTANTE.	1.2.1.3.6FC
1.2.1.3.8	APROBAR DOCUMENTO	FIRMAR DOCUMENTO DE LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.	1.2.1.3.7FC

1.2.1.3.9	ENTREGAR DOCUMENTO	ENTREGA FORMAL DE LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.	1.2.1.3.8FC
1.2.1.3.10	DOCUMENTO ENTREGADO	HITO	1.2.1.3.9FC
1.2.2 PERSPECTIVAS			
1.2.2.1 FOTOMONTAJES			
1.2.2.1.1	REVISAR INFORME FOTOGRÁFICO	CONSISTE EN LA REVISIÓN DEL INFORME FOTOGRÁFICO, EVIDENCIANDO ESTATUS ACTUAL.	1.1.1.2.7FC
1.2.2.1.2	SELECCIONAR FOTOS	COMPRENDE LA SELECCIÓN DE FOTOS CON PERSPECTIVAS DESDE 3 PUNTOS DISTINTOS.	1.2.2.1.1FC
1.2.2.1.3	REALIZAR PROPUESTAS DE FOTOMONTAJE	CONSISTE EN LA ELABORACIÓN DE LOS FOTOMONTAJES DE LAS NUEVAS SALAS DE ESPERA.	1.2.2.1.2FC
1.2.2.1.4	REVISAR	CONSISTE EN LA REVISIÓN DE FOMONTAJES CON EL EQUIPO, PARA ASEGURAR QUE SE VISUALICE LA IDEA Y FUNCIÓN DE LAS SALAS DE ESPERA.	1.2.2.1.3FC
1.2.2.1.5	CORREGIR	COMPRENDE LAS CORRECCIONES Y PUNTOS DE MEJORA.	1.2.2.1.4FC
1.2.2.1.6	ELABORAR FOTOMONTAJES FINALES	CONSISTE EN LA ELABORACIÓN DE LOS FOTOMONTAJES FINALES, INCLUYENDO 3 PERSPECTIVAS.	1.2.2.1.5FC
1.2.2.1.7	APROBAR FOTOMONTAJES	FIRMAR LOS FOTOMONTAJES FINALES.	1.2.2.1.6FC
1.2.2.1.8	ENTREGAR FOTOMONTAJES	ENTREGA FORMAL DE FOTOMONTAJES.	1.2.2.1.7FC
1.2.2.1.9	FOTOMONTAJES ENTREGADOS	HITO	1.2.2.1.8FC
1.2.2.2 RENDERS			
1.2.2.2.1	REVISAR PLANO ARQUITECTÓNICO	CONSISTE EN LA REVISIÓN DEL PLANO ARQUITECTÓNICO.	1.2.1.1.10FC
1.2.2.2.2	ELABORAR 3D	CONSISTE EN LA ELABORACIÓN DE LA VOLUMETRÍA DEL LOBBY Y ÁREA DE ESPERA DE UNA AGENCIA, CON SUS TEXTURAS, PUNTOS DE ILUMINACIÓN Y SOMBRAS.	1.2.2.2.1FC
1.2.2.2.3	SELECCIONAR PUNTOS DE PERSPECTIVAS	CONSISTE EN LA SELECCIÓN DE 3 PUNTOS PARA REALIZAR LOS RENDERS.	1.2.2.2.2FC
1.2.2.2.4	RENDERIZAR	CONSISTE EN ACTIVAR EL RENDERIZADO DE CADA PERSPECTIVA.	1.2.2.2.3FC
1.2.2.2.5	PRESENTAR RENDERS	COMPRENDE LA REVISIÓN DE LOS RENDERS CON EL EQUIPO COMERCIAL.	1.2.2.2.4FC
1.2.2.2.6	CORREGIR RENDERS	COMPRENDE LAS CORRECCIONES Y PUNTOS DE MEJORA.	1.2.2.2.5FC
1.2.2.2.7	APROBAR RENDERS	FIRMAR LOS RENDERS CORREGIDOS.	1.2.2.2.6FC
1.2.2.2.8	ENTREGAR RENDERS	ENTREGA FORMAL DE RENDERS APROBADOS.	1.2.2.2.7FC
1.2.2.2.9	RENDERS ENTREGADOS	HITO	1.2.2.2.8FC
1.3.1 PRELIMINARES			
1.3.1.1 RETIRO DE MOBILIARIO			
1.3.1.1.1	COORDINAR RETIRO	CONSISTE EN COORDINAR CON EL PROVEEDOR Y ÁREA COMERCIAL EL ALCANCE DEL DESMONTAJE, FECHA Y HORARIO DE TRABAJO.	1.2.2.2.9FC
1.3.1.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PERSONAL A LA AGENCIA.	1.3.1.1.1FC
1.3.1.1.3	DESMONTAR MOBILIARIO	CONSISTE EN REALIZAR EL DESARMADO DEL MOBILIARIO DEL ÁREA DE ESPERA.	1.3.1.1.2FC
1.3.1.1.4	EMBALAR MOBILIARIO	CONSISTE EN ORGANIZAR LAS PIEZAS DE MOBILIARIO DESMONTADAS Y ENVOLVER CON PLÁTICO STRECH FILL.	1.3.1.1.3FC
1.3.1.1.5	TRASLADAR A BODEGA	COMPRENDE EL TRASLADO DESDE LA AGENCIA HACIA LA BODEGA.	1.3.1.1.4FC
1.3.1.1.6	REVISAR MOBILIARIO EN BODEGA	CONSISTE EN LA VERIFICACIÓN DEL MOBILIARIO ENTREGADO MEDIANTE UN CHECK LIST Y REGISTRO FOTOGRÁFICO DE LO ENTREGADO.	1.3.1.1.5FC
1.3.1.1.7	ENTREGAR MOBILIARIO EN BODEGA	CONSISTE EN ENTREGAR EL MOBILIARIO CON ETIQUETAS DE IDENTIFICACIÓN EN BODEGA.	1.3.1.1.6FC
1.3.1.1.8	MOBILIARIO RETIRADO	HITO	1.3.1.1.7FC
1.3.1.2 DESMONTAJE DE LUMINARIAS			
1.3.1.2.1	COORDINAR DESMONTAJE	CONSISTE EN COORDINAR CON EL PROVEEDOR Y ÁREA COMERCIAL EL ALCANCE DEL DESMONTAJE DE LUMINARIAS, FECHA Y HORARIO DE TRABAJO.	1.3.1.1.1CC
1.3.1.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PERSONAL A LA AGENCIA.	1.3.1.2.1FC
1.3.1.2.3	DESINSTALAR LUMINARIAS	CONSISTE EN LA DESCONEXIÓN DE LAS LUMINARIAS EN SALA DE ESPERA.	1.3.1.2.2FC
1.3.1.2.4	DESMONTAR LUMINARIAS	CONSISTE EN DESMONTAR CADA LÁMPARA EXISTENTE EN LA SALA DE ESPERA.	1.3.1.2.3FC
1.3.1.2.5	EMBALAR LUMINARIAS	COMPRENDE EMBALAR CADA LUMINARIA CON PLÁSTICO STRECH FILL Y SU ETIQUETADO.	1.3.1.2.4FC
1.3.1.2.6	TRASLADAR A BODEGA	COMPRENDE EL TRASLADO DESDE LA AGENCIA HACIA LA BODEGA.	1.3.1.2.5FC
1.3.1.2.7	REVISAR LUMINARIAS EN BODEGA	CONSISTE EN LA VERIFICACIÓN DEL LUMINARIAS ENTREGADAS MEDIANTE UN CHECK LIST Y REGISTRO FOTOGRÁFICO DE LO ENTREGADO.	1.3.1.2.6FC
1.3.1.2.8	ENTREGAR LUMINARIAS EN BODEGA	CONSISTE EN ENTREGAR LAS LUMINARIAS CON ETIQUETAS DE IDENTIFICACIÓN EN BODEGA.	1.3.1.2.7FC
1.3.1.2.9	LUMINARIAS DESMONTADAS	HITO	1.3.1.2.8FC
1.3.2 OBRA CIVIL			
1.3.2.1 ROTURA EN PISO Y PAREDES			
1.3.2.1.1	COORDINAR ROTURA	CONSISTE EN COORDINAR CON EL PROVEEDOR Y ÁREA COMERCIAL EL ALCANCE DE LA ROTURA EN PISO Y PAREDES PARA LAS INSTALACIONES, FECHA Y HORARIO DE TRABAJO.	1.3.1.2.9FC
1.3.2.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PERSONAL A LA AGENCIA.	1.3.2.1.1FC
1.3.2.1.3	ROMPER PISO Y PAREDES	CONSISTE EN REALIZAR LOS CORTES EN PISO Y PAREDES PARA LA INSTALACIÓN DE TUBERÍAS CORRESPONDIENTES A CABLEADO ELÉCTRICO Y DATOS.	1.3.2.1.2FC
1.3.2.1.4	DESALOJAR ESCOMBROS	CONSISTE EN ALMACENAR TODOS LOS ESCOMBROS EN SACOS PARA SU POSTERIOR DESALOJO.	1.3.2.1.3FC
1.3.2.1.5	LIMPIAR EL AREA DE TRABAJO	COMPRENDE LA LIMPIEZA POSTERIOR A LOS TRABAJOS DE OBRA CIVIL.	1.3.2.1.4FC
1.3.2.1.6	REVISAR ROTURAS	CONSISTE EN VERIFICAR LAS ROTURAS REALIZADAS MEDIANTE EL CHECK LIST DE OBRA Y SU INFORME FOTOGRÁFICO.	1.3.2.1.5FC
1.3.2.1.7	ENTREGAR ROTURAS EN PISO Y PAREDES	ENTREGA FORMAL DE ROTURA EN PISO Y PAREDES.	1.3.2.1.6FC
1.3.2.1.8	ROTURAS ENTREGADAS	HITO	1.3.2.1.7FC
1.3.2.2 TUMBADO			
1.3.2.2.1	COORDINAR ADECUACIÓN DE TUMBADO	CONSISTE EN COORDINAR CON EL PROVEEDOR Y ÁREA COMERCIAL EL ALCANCE DE LA INSTALACIÓN DEL NUEVO TUMBADO, FECHA Y HORARIO DE TRABAJO.	1.3.2.1.8FC

1.3.2.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PERSONAL A LA AGENCIA.	1.3.2.2.1FC
1.3.2.2.3	DESMONTAR TUMBADO EXISTENTE	CONSISTE EN DESMONTAR EL TUMBADO EXISTENTE CON SU RESPECTIVA ESTRUCTURA.	1.3.2.2.2FC
1.3.2.2.4	INSTALAR ESTRUCTURA DE TUMBADO	CONSISTE EN LA INSTALACIÓN DE PERFILERÍA Y SOPORTES PARA EL NUEVO TUMBADO.	1.3.2.2.3FC
1.3.2.2.5	INSTALAR PLANCHAS DE TUMBADO	COMPRENDE LA UBICACIÓN E INSTALACIÓN DE PLANCHAS DE TUMBADO DE GYPSUM.	1.3.2.2.4FC
1.3.2.2.6	RESANAR JUNTAS DE TUMBADO	COMPRENDE LA APLICACIÓN DE RELLENO Y SELLADO EN JUNTAS DE LAS PLANCHAS DE TUMBADO.	1.3.2.2.5FC
1.3.2.2.7	EMPASTAR	CONSISTE EN APLLICAR EMPASTE UNIFORMEMENTE EN LA SUPERFICIE DEL TUMBADO Y LIJAR.	1.3.2.2.6FC
1.3.2.2.8	REVISAR TUMBADO INSTALADO	CONSISTE EN VERIFICAR LA INSTALACIÓN DEL TUMBADO REALIZADO MEDIANTE EL CHECK LIST DE OBRA Y SU INFORME FOTOGRÁFICO.	1.3.2.2.7FC
1.3.2.2.9	ENTREGAR TUMBADO INSTALADO	ENTREGA FORMAL DE TUMBADO .	1.3.2.2.8FC
1.3.2.2.10	TUMBADO ENTREGADO	HITO	1.3.2.2.9FC
1.3.2.3 INSTALACIONES ELÉCTRICAS			
1.3.2.3.1	COORDINAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	CONSISTE EN COORDINAR CON EL PROVEEDOR Y ÁREA COMERCIAL EL ALCANCE DE LAS INSTALACIONES ELÉCTRICAS, FECHA Y HORARIO DE TRABAJO.	1.3.2.1.8FC, 1.3.2.2.10FC
1.3.2.3.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PERSONAL A LA AGENCIA.	1.3.2.3.1FC
1.3.2.3.3	INSTALAR SOPORTERÍA	CONSISTE EN LA INSTALACIÓN DE SOPORTERÍA METÁLICA PARA DUCTERÍAS EN PAREDES Y TUMBADO.	1.3.2.3.2FC
1.3.2.3.4	INSTALAR DUCTERÍAS Y ACCESORIOS	CONSISTEN EN LA INSTALACIÓN DE TUBERÍAS Y ACCESORIOS PARA PUNTOS ELÉCTRICOS, LUZ Y DATOS.	1.3.2.3.3FC
1.3.2.3.5	REALIZAR CABLEADO ELÉCTRICO	CONSISTE EN REALIZAR LA INSTALACIÓN DEL CABLEADO MEDIANTE LAS TUBERÍAS YA INSTALADAS.	1.3.2.3.4FC
1.3.2.3.6	RESANAR PISO, PAREDES Y TUMBADO	COMPRENDE RELLENAR Y SELLAR LAS ABERTURAS REALIZADAS PARA EL PASO DE TUBERÍAS POR INSTALACIONES ELÉCTRICAS EN PISO, PAREDES Y TUMBADO.	1.3.2.3.5FC
1.3.2.3.7	REVISAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	CONSISTE EN VERIFICAR LAS INSTALACIONES ELÉCTRICAS REALIZADAS MEDIANTE EL CHECK LIST DE OBRA Y SU INFORME FOTOGRÁFICO.	1.3.2.3.6FC
1.3.2.3.8	ENTREGAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	ENTREGA FORMAL DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS.	1.3.2.3.7FC
1.3.2.3.9	INSTALACIONES ELÉCTRICAS ENTREGADAS	HITO	1.3.2.3.8FC
1.3.3 ACABADOS			
1.3.3.1 PINTURA			
1.3.3.1.1	COORDINAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.	1.3.2.2.10FC, 1.3.2.3.9FC
1.3.3.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PROVEEDOR A LA AGENCIA.	1.3.3.1.1FC
1.3.3.1.3	DESMONTAR AFICHES	DESMONTAR LOS AFICHES DE LAS PAREDES.	1.3.3.1.2FC
1.3.3.1.4	LIJAR PAREDES	CONSISTE EN LIJAR LAS PAREDES PARA QUITAR RESTOS DE PEGAMENTO.	1.3.3.1.3FC
1.3.3.1.5	RESANAR PAREDES	CONSISTE EN REPARAR CUALQUIER FISURA EN LAS PAREDES CON MASILLA ELASTOMÉRICA.	1.3.3.1.4FC
1.3.3.1.6	SELLAR PAREDES	CONSISTE EN IMPERMEABILIZAR LAS PAREDES CON SELLADOR PARA INTERIOR.	1.3.3.1.5FC
1.3.3.1.7	EMPASTAR PAREDES	CONSISTE EN RECUBRIR LAS PAREDES CON EMPASTE INTERIOR.	1.3.3.1.6FC
1.3.3.1.8	PINTAR PAREDES	CONSISTE EN PINTAR LAS PAREDES CON PINTURA SATINADA.	1.3.3.1.7FC
1.3.3.1.9	PINTAR TUMBADO	CONSISTE EN PINTAR EL TUMBADO CON PINTURA LATEX.	1.3.3.1.8FC
1.3.3.1.10	REVISAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	REVISAR QUE SE HAYA PINTADO EN SU TOTALIDAD LAS PAREDES Y TUMBADO.	1.3.3.1.9FC
1.3.3.1.11	ENTREGAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	ENTREGA FORMAL DE PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO.	1.3.3.1.10FC
1.3.3.1.12	PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO TERMINADO	HITO	1.3.3.1.11FC
1.3.3.2 REVESTIMIENTO EN PISO			
1.3.3.2.1	COORDINAR INSTALACIÓN DE REVESTIMIENTO	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.	1.3.2.3.9FC, 1.3.3.1.12FC
1.3.3.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PROVEEDOR A LA AGENCIA.	1.3.3.2.1FC
1.3.3.2.3	NIVELAR PISO	NIVELAR EL ÁREA DEL PISO A INTERVENIR CON EPÓXICO AUTONIVELANTE.	1.3.3.2.2FC
1.3.3.2.4	APLICAR PEGANTE EN PISO	CONSISTE EN DISTRIBUIR UNIFORMEMENTE PEGANTE SOBRE EL PISO.	1.3.3.2.3FC
1.3.3.2.5	INSTALAR REVESTIMIENTO EN PISO	CONSISTE EN INSTALAR UNIFORMEMENTE ALFOMBRAS EN EL PISO.	1.3.3.2.4FC
1.3.3.2.6	REVISAR REVESTIMIENTO EN PISO	CONSISTE EN VERIFICAR SI LAS ALFOMBRAS ESTÁN INSTALADAS CORRECTAMENTE.	1.3.3.2.5FC
1.3.3.2.7	ENTREGAR REVESTIMIENTO EN PISO	ENTREGA FORMAL DEL REVESTIMIENTO EN PISO.	1.3.3.2.6FC
1.3.3.2.8	REVESTIMIENTO EN PISO INSTALADO	HITO	1.3.3.2.7FC
1.3.3.3 CARPINTERÍA			
1.3.3.3.1	FABRICAR MESA PARA EQUIPOS	CONSISTE EN LA FABRICACIÓN DE LAS MESAS, PARA LOS EQUIPOS, SEGÚN LAS MEDIDAS Y TONOS APROBADOS.	1.2.1.1.10FC, 1.2.2.2.9FC
1.3.3.3.2	COORDINAR INSTALACIÓN DE MOBILIARIO	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.	1.3.2.3.9FC, 1.3.3.1.12FC, 1.3.3.2.8FC, 1.3.3.3.1FC
1.3.3.3.3	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PROVEEDOR A LA AGENCIA.	1.3.3.3.2FC
1.3.3.3.4	ARMAR ESTRUCTURA DE MESA	COMPRENDE EN EMSAMBLAR LA ESTRUCTURA DE LAS MESAS EN LA AGENCIA.	1.3.3.3.3FC
1.3.3.3.5	INSTALAR TABLEROS	CONSISTE EN INSTALAR LOS TABLEROS SUPERIORES EN LA ESTRUCTURA DE LA MESA.	1.3.3.3.4FC
1.3.3.3.6	INSTALAR CANALETAS	INSTALAR CANALETAS DE PVC PARA LOS CABLES DE LOS EQUIPOS.	1.3.3.3.5FC
1.3.3.3.7	REVISAR MOBILIARIO	VERIFICAR QUE EL MOBILIARIOS INSTADO ESTÉ EN PERFECTO ESTADO.	1.3.3.3.6FC
1.3.3.3.8	ENTREGAR MOBILIARIO	ENTREGA FORMAL DEL MOBILIARIO EN LA AGENCIA.	1.3.3.3.7FC
1.3.3.3.9	MOBILIARIO INSTALADO	HITO	1.3.3.3.8FC
1.3.3.4 LÁMPARAS			
1.3.3.4.1	COORDINAR INSTALACIÓN	CONSISTE EN COORDINAR CON EL ÁREA DE SEGURIDAD, COMERCIAL Y PROVEEDOR LA VISITA A LA AGENCIA.	1.3.2.2.10FC, 1.3.2.3.9FC, 1.3.3.1.12FC
1.3.3.4.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL PROVEEDOR A LA AGENCIA.	1.3.3.4.1FC
1.3.3.4.3	CONECTAR LÁMPARAS	CONSISTE EN REALIZAR LA INSTALACIÓN ELÉCTRICA DE LAS LÁMPARAS.	1.3.3.4.2FC
1.3.3.4.4	INSTALAR LÁMPARAS	CONSISTE EN FIJAR LAS LÁMPARA AL TUMBADO POR MEDIO DE ACCESORIOS DE FIJACIÓN.	1.3.3.4.3FC

1.3.3.4.5	REALIZAR PRUEBA DE FUNCIONAMIENTO	COMPRENDE EN VERIFICAR QUE LAS LÁMPARAS FUNCIONEN CORRECTAMENTE.	1.3.3.4.4FC
1.3.3.4.6	ENTREGAR LÁMPARAS	ENTREGA FORMAL DE LAS LÁMPARAS INSTALADAS.	1.3.3.4.5FC
1.3.3.4.7	LÁMPARAS INSTALADAS	HITO	1.3.3.4.6FC
1.3.4 ADQUISICIONES			
1.3.4.1 PANTALLAS			
1.3.4.1.1	DEFINIR CARACTERÍSTICAS DE LAS PANTALLAS	COMPRENDE EN DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS PANTALLAS, SEGÚN LO SOLICITADO POR EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.	1.3.2.3.9FC
1.3.4.1.2	COTIZAR CON PROVEEDORES	SOLICITAR PROFORMAS A 3 PROVEEDORES QUE VENDAN PRODUCTOS TECNOLÓGICOS, SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS APROBADAS.	1.3.4.1.1FC
1.3.4.1.3	ANALIZAR OFERTAS	CONSISTE EN REVISAR LAS OFERTAS PRESENTADAS POR LOS PROVEEDORES.	1.3.4.1.2FC
1.3.4.1.4	SELECCIONAR PROVEEDOR	COMPRENDE EN ELEGIR AL MEJOR PROVEEDOR, SEGÚN EL COSTO Y TIEMPO DE ENTREGA.	1.3.4.1.3FC
1.3.4.1.5	ADQUIRIR PANTALLAS	REALIZAR LA COMPRA DE LAS PANTALLAS.	1.3.4.1.4FC
1.3.4.1.6	RECIBIR PANTALLAS	CONSISTE EN RECIBIR LAS PANTALLAS EN LA AGENCIA MATRIZ.	1.3.4.1.5FC
1.3.4.1.7	REVISAR PANTALLAS	VERIFICAR QUE LAS PANTALLAS NO PRESENTEN DAÑOS.	1.3.4.1.6FC
1.3.4.1.8	GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACION DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL TÉCNICO DEL BANCO A LA AGENCIA.	1.3.4.1.7FC
1.3.4.1.9	INSTALAR PANTALLAS	CONSISTE EN INSTALAR CORRECTAMENTE LAS PANTALLAS SEGÚN COMO SE INDIQUE EN LOS PLANOS.	1.3.4.1.8FC
1.3.4.1.10	ENTREGAR PANTALLAS	ENTREGA FORMAL DE LAS PANTALLAS INSTALADAS.	1.3.4.1.9FC
1.3.4.1.11	PANTALLAS INSTALADAS.	HITO	1.3.4.1.10FC
1.3.4.2 SILLONES DE ESPERA			
1.3.4.2.1	DEFINIR CARACTERÍSTICAS DE LOS SILLONES	COMPRENDE EN DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SILLONES, SEGÚN LO SOLICITADO POR EL ÁREA COMERCIAL.	1.3.3.2.8FC
1.3.4.2.2	COTIZAR CON PROVEEDORES	SOLICITAR PROFORMAS A 3 PROVEEDORES QUE VENDAN MOBILIARIO DE OFICINA, SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS APROBADAS.	1.3.4.2.1FC
1.3.4.2.3	ANALIZAR OFERTAS	CONSISTE EN REVISAR LAS OFERTAS PRESENTADAS POR LOS PROVEEDORES.	1.3.4.2.2FC
1.3.4.2.4	SELECCIONAR PROVEEDOR	COMPRENDE EN ELEGIR AL MEJOR PROVEEDOR, SEGÚN EL COSTO Y TIEMPO DE ENTREGA.	1.3.4.2.3FC
1.3.4.2.5	ADQUIRIR SILLONES	REALIZAR LA COMPRA DE LOS SILLONES.	1.3.4.2.4FC
1.3.4.2.6	RECIBIR SILLONES	CONSISTE EN RECIBIR LOS SILLONES EN LA AGENCIA MATRIZ.	1.3.4.2.5FC
1.3.4.2.7	REVISAR SILLONES	VERIFICAR QUE LOS SILLONES ESTEN EN PERFECTO ESTADO.	1.3.4.2.6FC
1.3.4.2.8	GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN	CONSISTE EN SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD FÍSICA Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PARA PERMITIR EL INGRESO DEL TÉCNICO DEL BANCO A LA AGENCIA.	1.3.4.2.7FC
1.3.4.2.9	INSTALAR SILLONES	CONSISTE EN INSTALAR CORRECTAMENTE LOS SILLONES SEGÚN COMO SE INDIQUE EN LOS PLANOS.	1.3.4.2.8FC
1.3.4.2.10	ENTREGAR SILLONES	ENTREGA FORMAL DE LOS SILLONES INSTALADOS.	1.3.4.2.9FC
1.3.4.2.11	SILLONES ENTREGADOS	HITO	1.3.4.2.10FC
1.4.1 CAPACITACIÓN SOBRE LOS EQUIPOS			
1.4.1.1 CURSO			
1.4.1.1.1	SELECCIONAR CAPACITADOR	ELEGIR DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS A LA PERSONA QUE IMPARTIRÁ EL CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE LOS EQUIPOS.	1.3.4.1.7FC
1.4.1.1.2	DEFINIR MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓN	CONSISTE EN DEFINIR EL MATERIAL DIDÁCTICO, AUDIOVISUAL QUE SERÁ IMPARTIDO EN LA CAPACITACIÓN.	1.4.1.2.1FC
1.4.1.1.3	DEFINIR FECHA	CONSISTE EN DEFINIR LA FECHA PARA LA CAPACITACION.	1.4.1.2.2FC
1.4.1.1.4	DEFINIR LUGAR	CONSISTE EN ELEGIR EL LUGAR DONDE SE IMPARTIRÁ LA CAPACITACIÓN.	1.4.1.2.3FC
1.4.1.1.5	COORDINAR CAPACITACIÓN	DEFINIR EL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN Y ENVIAR LA INVITACIÓN A LOS ASESORES DE LAS AGENCIAS.	1.4.1.2.4FC
1.4.1.1.6	REALIZAR CAPACITACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR LA CAPACITACIÓN EN EL LUGAR Y FECHA INDICADA.	1.4.1.2.5FC
1.4.1.1.7	EVIDENCIAR LA CAPACITACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR UNA EVIDENCIA POR MEDIO DE TOMA DE ASISTENCIA Y FOTOS DEL CURSO.	1.4.1.2.6CC
1.4.1.1.8	CAPACITACIÓN REALIZADA	HITO	1.4.1.2.7FC
1.4.1.2 EVALUACIÓN			
1.4.1.2.1	SELECCIONAR EVALUADOR	ELEGIR DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS A LA PERSONA QUE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE LOS EQUIPOS.	1.4.1.2.8FC
1.4.1.2.2	DEFINIR MODELO DE EVALUACIÓN	CONSISTE EN UNA EVALUACIÓN DE 15 PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE.	1.4.1.1.1FC
1.4.1.2.3	DEFINIR FECHA	CONSISTE EN DEFINIR LA FECHA PARA LA EVALUACION.	1.4.1.1.2FC
1.4.1.2.4	DEFINIR LUGAR	CONSISTE EN ELEGIR EL LUGAR DONDE SE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN.	1.4.1.1.3FC
1.4.1.2.5	COORDINAR EVALUACIÓN	CONSISTE EN COMUNICAR A LOS ASESORES DE LAS AGENCIAS EL LUGAR Y FECHA PARA LA EVALUACIÓN	1.4.1.1.4FC
1.4.1.2.6	REALIZAR EVALUACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR LA EVALUACIÓN SEGÚN LO REVISADO EN EL CURSO DE CAPACITACIÓN.	1.4.1.1.5FC
1.4.1.2.7	CALIFICAR EVALUACIÓN	COMPRENDE EN LA REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN Y ASIGNAR UN VALOR NUMÉRICO A LAS RESPUESTAS.	1.4.1.1.6FC
1.4.1.2.8	EVALUACIÓN REALIZADA	HITO	1.4.1.1.7FC
1.4.2 CAPACITACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN			
1.4.2.1 CURSO			
1.4.2.1.1	SELECCIONAR CAPACITADOR	ELEGIR DEL ÁREA COMERCIAL A LA PERSONA QUE IMPARTIRÁ EL CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.	1.3.4.1.11FC, 1.3.4.2.11FC, 1.4.1.1.8FC
1.4.2.1.2	DEFINIR MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓN	CONSISTE EN DEFINIR EL MATERIAL DIDÁCTICO, AUDIOVISUAL QUE SERÁ IMPARTIDO EN LA CAPACITACIÓN.	1.4.2.2.1FC
1.4.2.1.3	DEFINIR FECHA	CONSISTE EN DEFINIR LA FECHA PARA LA CAPACITACION.	1.4.2.2.2FC
1.4.2.1.4	DEFINIR LUGAR	CONSISTE EN ELEGIR EL LUGAR DONDE SE IMPARTIRÁ LA CAPACITACIÓN.	1.4.2.2.3FC
1.4.2.1.5	COORDINAR CAPACITACIÓN	DEFINIR EL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN Y ENVIAR LA INVITACIÓN A LOS ASESORES DE LAS AGENCIAS.	1.4.2.2.4FC
1.4.2.1.6	REALIZAR CAPACITACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR LA CAPACITACIÓN EN EL LUGAR Y FECHA INDICADA.	1.4.2.2.5FC
1.4.2.1.7	EVIDENCIAR LA CAPACITACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR UNA EVIDENCIA POR MEDIO DE TOMA DE ASISTENCIA Y FOTOS DEL CURSO.	1.4.2.2.6CC
1.4.2.1.8	CAPACITACIÓN REALIZADA	HITO	1.4.2.2.7FC
1.4.2.2 EVALUACIÓN			
1.4.2.2.1	SELECCIONAR EVALUADOR	ELEGIR DEL ÁREA COMERCIAL A LA PERSONA QUE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.	1.4.2.2.8FC
1.4.2.2.2	DEFINIR MODELO DE EVALUACIÓN	CONSISTE EN UNA EVALUACIÓN DE 15 PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE.	1.4.2.1.1FC
1.4.2.2.3	DEFINIR FECHA	CONSISTE EN DEFINIR LA FECHA PARA LA EVALUACIÓN.	1.4.2.1.2FC
1.4.2.2.4	DEFINIR LUGAR	CONSISTE EN ELEGIR EL LUGAR DONDE SE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN.	1.4.2.1.3FC
1.4.2.2.5	COORDINAR EVALUACIÓN	CONSISTE EN COMUNICAR A LOS ASESORES DE LAS AGENCIAS EL LUGAR Y FECHA PARA LA EVALUACIÓN	1.4.2.1.4FC
1.4.2.2.6	REALIZAR EVALUACIÓN	CONSISTE EN REALIZAR LA EVALUACIÓN SEGÚN LO REVISADO EN EL CURSO DE CAPACITACIÓN.	1.4.2.1.5FC

1.4.2.2.7	CALIFICAR EVALUACIÓN	COMPRENDE EN LA REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN Y ASIGNAR UN VALOR NUMÉRICO A LAS RESPUESTAS.	1.4.2.1.6FC
1.4.2.2.8	EVALUACIÓN REALIZADA	HITO	1.4.2.1.7FC
1.5.1 DOCUMENTOS DEL PROYECTO			
1.5.1.1 ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN			
1.5.1.1.1	ELABORAR ACTAS	CONSISTE EN REDACTAR UN DOCUMENTO UNA VEZ FINALIZADO Y APROBADO CADA ENTREGABLE DEL PROYECTO. DEBE INCLUIR: FECHA, DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO, NOMBRE DE LA AGENCIA, NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS RESPONSABLES Y PROVEEDOR, Y FIRMAS DE RESPONSABILIDAD.	1.1.1.1.9FC, 1.1.1.2.7FC, 1.1.2.1.6FC, 1.2.1.1.10FC, 1.2.1.2.7FC, 1.2.1.3.10FC, 1.2.2.1.9FC, 1.2.2.2.9FC, 1.3.1.1.8FC, 1.3.1.2.9FC, 1.3.2.1.8FC, 1.3.2.2.10FC, 1.3.2.3.9FC, 1.3.3.1.12FC, 1.3.3.2.8FC, 1.3.3.3.9FC, 1.3.3.4.7FC,
1.5.1.1.2	RECIBIR ACTAS	CONSISTE EN LA RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO EN PDF E IMPRESO.	1.5.1.1.1FC
1.5.1.1.3	REVISAR ACTAS	REVISAR QUE EL DOCUMENTO NO PRESENTE INCONSISTENCIAS Y QUE CONTENGA TODOS LOS ELEMENTOS SOLICITADOS.	1.5.1.1.2FC
1.5.1.1.4	AJUSTAR ACTAS	CORREGIR CUALQUIER ERROR DE REDACCIÓN E INCLUIR ALGÚN ELEMENTO FALTANTE.	1.5.1.1.3FC
1.5.1.1.5	APROBAR ACTAS	FIRMAR EL ACTA DE ENTREGA - RECEPCIÓN	1.5.1.1.4FC
1.5.1.1.6	ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN APROBADAS	HITO	1.5.1.1.5FC
1.5.2 PLAN PARA DIRECCIÓN DEL PROYECTO			
1.5.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			
1.5.2.1.1	DESARROLLAR ACP	CONSISTE EN REDACTAR EL DOCUMENTO QUE DARÁ INICIO AL PROYECTO, DEBE CONTENER LOS SIGUIENTES ELEMENTOS: NOMBRE DEL PROYECTO, PROPÓSITO Y JUSTIFICACIÓN, FECHAS DE INICIO Y FIN DEL PROYECTO, OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO, ENTREGABLES, INTERESADOS CLAVE, RESUMEN DEL PRESUPUESTO, REQUISITOS DE ALTO NIVEL, NIVEL DE AUTORIDAD DEL DIRECTOR DEL PROYECTO, SUPUESTOS, RESTRICCIONES, RIESGOS DE ALTO NIVEL, CRONOGRAMA DE HITOS, Y FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DEL PROYECTO.	INICIO
1.5.2.1.2	REVISAR ACP	REVISAR QUE EL DOCUMENTO NO PRESENTE INCONSISTENCIAS Y QUE CONTENGA TODOS LOS ELEMENTOS SOLICITADOS.	1.5.2.1.1FC
1.5.2.1.3	AJUSTAR ACP	CORREGIR CUALQUIER ERROR DE REDACCIÓN E INCLUIR ALGÚN ELEMENTO FALTANTE.	1.5.2.1.2FC
1.5.2.1.4	PRESENTAR A LOS INTERESADOS	CONSISTE EN COORDINAR UNA REUNIÓN CON TODAS LAS PARTES INTERESADAS Y PRESENTAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO PREVIO AL INICIO DEL PROYECTO.	1.5.2.1.3FC
1.5.2.1.5	APROBAR ACP	FIRMAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.	1.5.2.1.4FC
1.5.2.1.6	ACTA DE CONSTITUCIÓN APROBADA	HITO	1.5.2.1.5FC

Elaborado por: Autores.

2.3.3.4. Estimación de la duración de las actividades.

2.3.3.4.1. Estimación basada en tres valores.

Para estimar la duración de las actividades del proyecto, se consideró una reserva del 5% para cada actividad, en la **Tabla 29** se muestran las duraciones estimadas obtenidas.

Tabla 28. Estimación basada en tres valores.

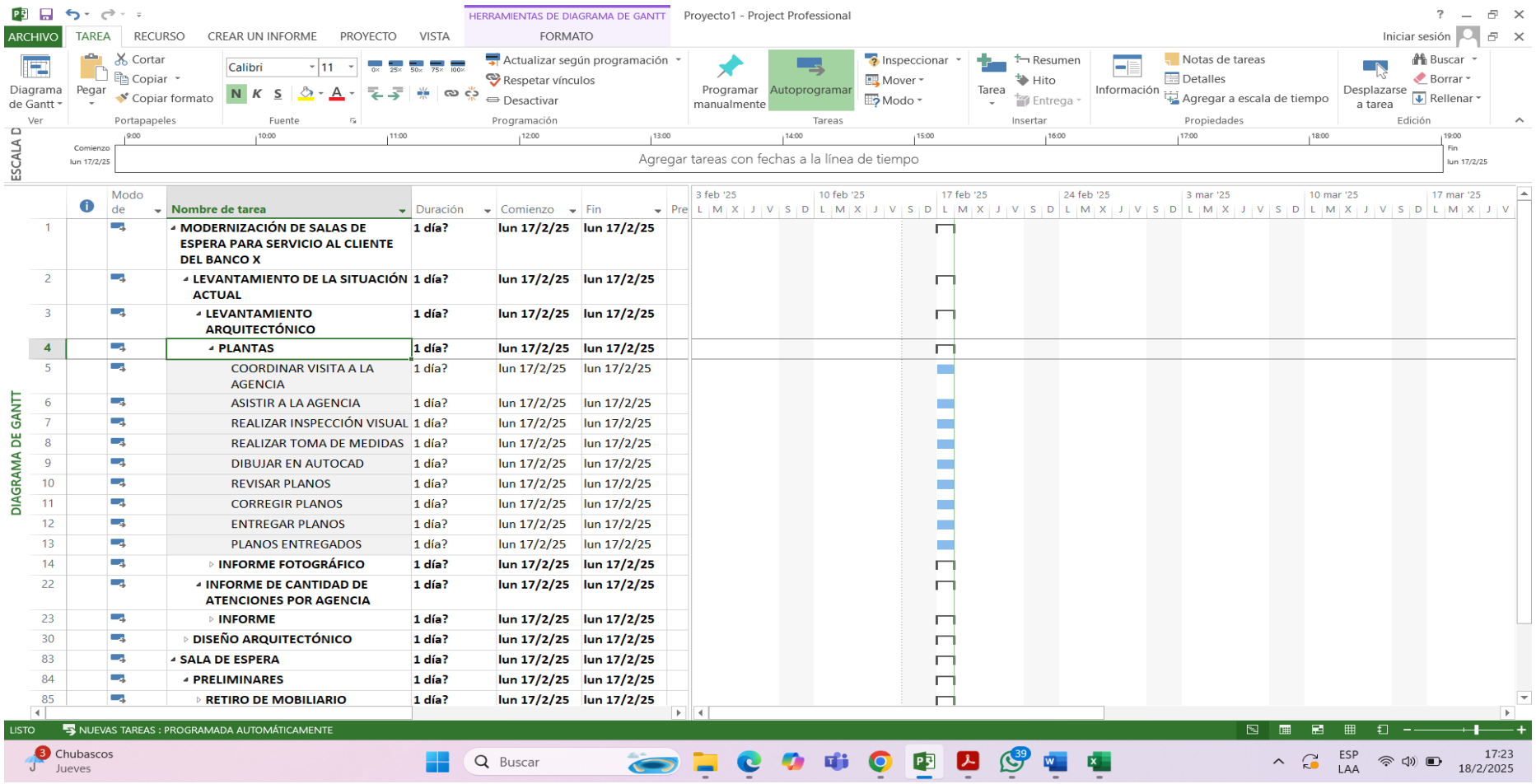
ACTIVIDAD		DURACIÓN OPTIMISTA	DURACIÓN MÁS PROBABLE	DURACIÓN PESIMISTA	DURACIÓN ESPERADA (PERT)	RESERVA	DURACIÓN ESTIMADA
1.1.1 LEVANTAMIENTO ARQUITECTÓNICO							
1.1.1.1 PLANTAS							
COORDINAR VISITA A LA AGENCIA		1	2	3	2.00	1.05	2.10
ASISTIR A LA AGENCIA		5	6	8	6.17	1.05	6.48
REALIZAR INSPECCION VISUAL		5	6	8	6.17	1.05	6.48
REALIZAR TOMA DE MEDIDAS		5	6	8	6.17	1.05	6.48
DIBUJAR EN AUTOCAD		10	13	15	12.83	1.05	13.48
REVISAR PLANOS		5	6	8	6.17	1.05	6.48
CORREGIR PLANOS		6	7	8	7.00	1.05	7.35
ENTREGAR PLANOS		2	2	3	2.17	1.05	2.28
1.1.1.2 INFORME FOTOGRAFICO							
COORDINAR VISITA A LA AGENCIA		1	2	3	2.00	1.05	2.10
ASISTIR A LA AGENCIA		5	6	8	6.17	1.05	6.48
REALIZAR INSPECCION VISUAL		5	6	8	6.17	1.05	6.48
TOMAR FOTOGRAFIAS		5	6	8	6.17	1.05	6.48
DOCUMENTAR LAS FOTOGRAFIAS		10	11	14	11.33	1.05	11.90
ENVIAR INFORME		1	1	2	1.17	1.05	1.23
1.1.2 INFORME DE CANTIDAD DE ATENCIONES POR AGENCIA							
1.1.2.1 INFORME							
COORDINAR REUNIÓN CON EL GERENTE COMERCIAL		1	2	3	2.00	1.05	2.10
SOLICITAR INFORME AL ÁREA COMERCIAL SOBRE LA CANTIDAD DE ATENCIONES DE SERVICIO AL CLIENTE EN CADA AGENCIA		1	2	3	2.00	1.05	2.10
RECIBIR INFORME		4	5	7	5.17	1.05	5.43
REVISAR INFORME		4	5	7	5.17	1.05	5.43
REALIZAR OBSERVACIONES		1	2	3	2.00	1.05	2.10
1.2.1 PLANOS							
1.2.1.1 PLANTAS ARQUITECTÓNICAS							
REVISAR LOS PLANOS DEL LEVANTAMIENTO		2	3	4	3.00	1.05	3.15
REVISAR EL INFORME FOTOGRAFICO		2	2	3	2.17	1.05	2.28
REVISAR LOS DATOS DEL INFORME COMERCIAL		2	2	3	2.17	1.05	2.28
ARMAR UN BOCETO DEL NUEVO DISENO		2	3	4	3.00	1.05	3.15
DIBUJAR LOS PLANOS EN AUTOCAD		2	2	3	2.17	1.05	2.28
REVISAR LOS PLANOS		1	2	2	1.83	1.05	1.93
LAMINAR		1	1	1	1.00	1.05	1.05
GUARDAR LOS PLANOS EN PDF		1	1	1	1.00	1.05	1.05
ENTREGAR PLANOS		1	1	1	1.00	1.05	1.05
1.2.1.2 PLANOS INSTALACIONES ELECTRICAS							
REVISAR LOS PLANOS ARQUITECTONICOS		2	2	3	2.17	1.05	2.28
DIBUJAR LOS PLANOS EN AUTOCAD		2	2	3	2.17	1.05	2.28
REVISAR LOS PLANOS ELECTRICOS		1	2	2	1.83	1.05	1.93
LAMINAR		1	1	1	1.00	1.05	1.05
GUARDAR LOS PLANOS EN PDF		1	1	1	1.00	1.05	1.05
ENTREGAR PLANOS		1	1	1	1.00	1.05	1.05
1.2.1.3 ESPECIFICACIONES TECNICAS							
REVISAR PLANOS ARQUITECTONICOS		1	1	1	1.00	1.05	1.05
REVISAR PLANOS ELECTRICOS		1	1	1	1.00	1.05	1.05
DEFINIR RUBROS A EJECUTAR		4	5	7	5.17	1.05	5.43
DESCRIBIR LOS ELEMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE CADA RUBRO		5	6	7	6.00	1.05	6.30
ELABORAR UN DOCUMENTO CON LAS ESPECIFICACIONES DEFINIDAS		4	5	6	5.00	1.05	5.25
REVISAR DOCUMENTO		1	1	1	1.00	1.05	1.05
AJUSTAR DOCUMENTO		1	1	1	1.00	1.05	1.05
APROBAR DOCUMENTO		1	1	1	1.00	1.05	1.05
ENTREGAR DOCUMENTO		1	1	1	1.00	1.05	1.05
1.2.2 PERSPECTIVAS							
1.2.2.1 FOTOMONTAJES							
REVISAR INFORME FOTOGRAFICO		1	1	1	1.00	1.05	1.05
SELECCIONAR FOTOS		1	2	2	1.83	1.05	1.93
REALIZAR PROPUESTAS DE FOTOMONTAJE		2	2	3	2.17	1.05	2.28
REVISAR		1	1	1	1.00	1.05	1.05
CORREGIR		1	1	1	1.00	1.05	1.05
ELABORAR FOTOMONTAJES FINALES		1	2	3	2.00	1.05	2.10
APROBAR FOTOMONTAJES		1	1	1	1.00	1.05	1.05
ENTREGAR FOTOMONTAJES		1	1	1	1.00	1.05	1.05
1.2.2.2 RENDERS							
REVISAR PLANO ARQUITECTONICO		1	1	1	1.00	1.05	1.05
ELABORAR 3D		2	2	3	2.17	1.05	2.28
SELECCIONAR PUNTOS DE PERSPECTIVAS		1	1	1	1.00	1.05	1.05
RENDERIZAR		1	1	2	1.17	1.05	1.23
PRESENTAR RENDERS		1	1	1	1.00	1.05	1.05
CORREGIR RENDERS		1	1	1	1.00	1.05	1.05
APROBAR RENDERS		1	1	1	1.00	1.05	1.05
ENTREGAR RENDERS		1	1	1	1.00	1.05	1.05
1.3.1 PRELIMINARES							
1.3.1.1 RETIRO DE MOBILIARIO							
COORDINAR RETIRO		1	2	3	2.00	1.05	2.10
GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO		2	2	3	2.17	1.05	2.28
DESMONTAR MOBILIARIO		10	11	12	11.00	1.05	11.55
EMBALAR MOBILIARIO		10	11	12	11.00	1.05	11.55
TRASLADAR A BODEGA		10	11	12	11.00	1.05	11.55
REVISAR MOBILIARIO EN BODEGA		10	11	12	11.00	1.05	11.55
ENTREGAR MOBILIARIO EN BODEGA		10	11	12	11.00	1.05	11.55
1.3.1.2 DESMONTAJE DE LUMINARIAS							
COORDINAR DESMONTAJE		1	2	3	2.00	1.05	2.10
GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO		2	2	3	2.17	1.05	2.28
DESINSTALAR LUMINARIAS		6	7	9	7.17	1.05	7.53
DESMONTAR LUMINARIAS		6	7	9	7.17	1.05	7.53
EMBALAR LUMINARIAS		6	7	9	7.17	1.05	7.53
TRASLADAR A BODEGA		6	7	9	7.17	1.05	7.53
REVISAR LUMINARIAS EN BODEGA		6	7	9	7.17	1.05	7.53

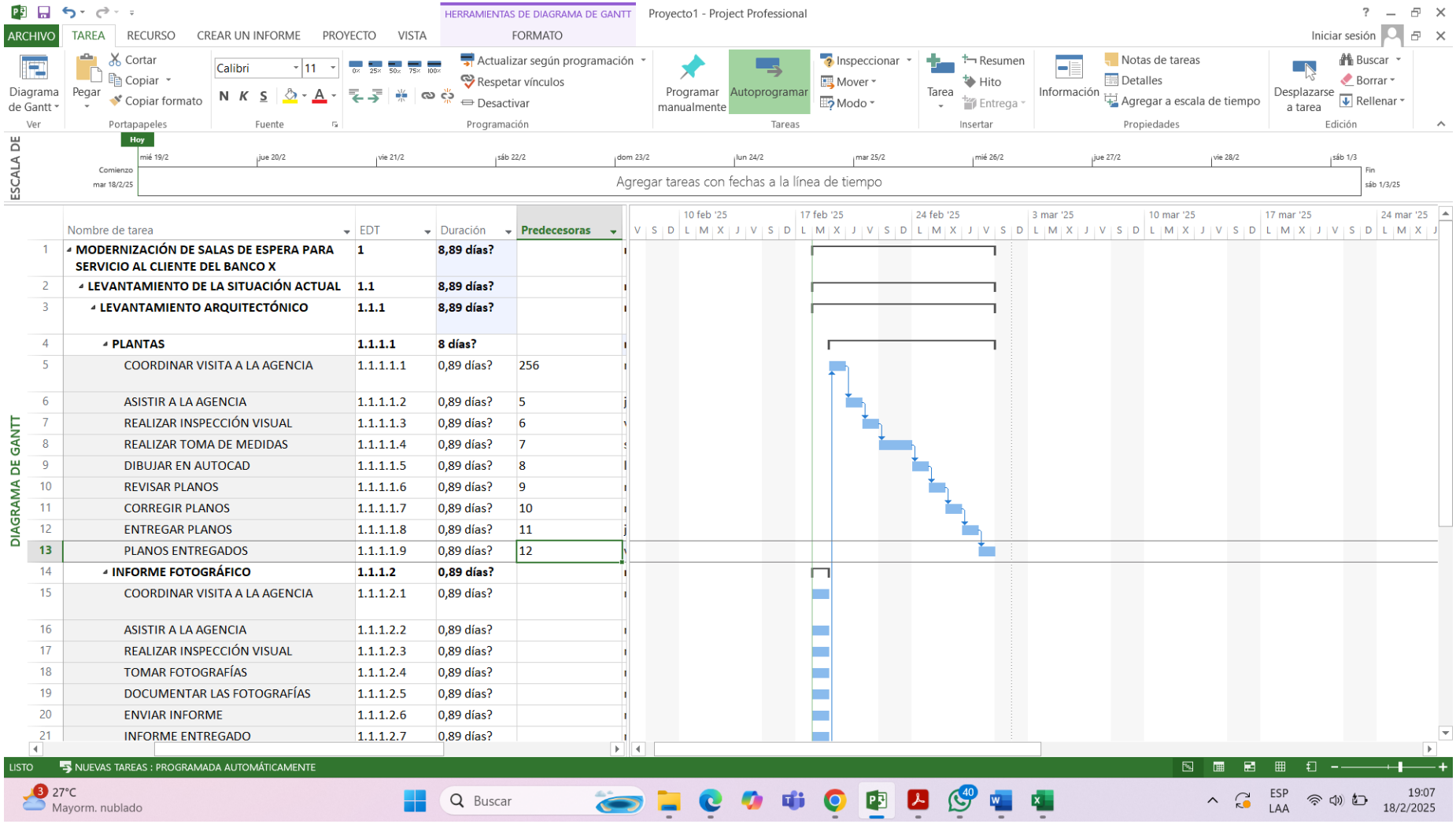
ENTREGAR LUMINARIAS EN BODEGA	6	7	9	7.17	1.05	7.53
1.3.2 OBRA CIVIL						
1.3.2.1 ROTURA EN PISO Y PAREDES						
COORDINAR ROTURA	1	2	3	2.00	1.05	2.10
GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	2	2	3	2.17	1.05	2.28
ROMPER PISO Y PAREDES	10	12	15	12.17	1.05	12.78
DESALOJAR ESCOMBROS	10	12	15	12.17	1.05	12.78
LIMPIAR EL AREA DE TRABAJO	10	12	15	12.17	1.05	12.78
REVISAR ROTURAS	10	12	15	12.17	1.05	12.78
ENTREGAR ROTURAS EN PISO Y PAREDES	10	12	15	12.17	1.05	12.78
1.3.2.2 TUMBADO						
COORDINAR ADECUACION DE TUMBADO	1	2	3	2.00	1.05	2.10
GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	2	2	3	2.17	1.05	2.28
DESMONTAR TUMBADO EXISTENTE	15	17	20	17.17	1.05	18.03
INSTALAR ESTRUCTURA DE TUMBADO	15	17	20	17.17	1.05	18.03
INSTALAR PLANCHAS DE TUMBADO	20	21	24	21.33	1.05	22.40
RESANAR JUNTAS DE TUMBADO	12	12	14	12.33	1.05	12.95
EMPASTAR	12	12	14	12.33	1.05	12.95
REVISAR TUMBADO INSTALADO	6	7	10	7.33	1.05	7.70
ENTREGAR TUMBADO INSTALADO	6	7	10	7.33	1.05	7.70
1.3.2.3 INSTALACIONES ELECTRICAS						
COORDINAR INSTALACIONES ELECTRICAS	1	2	3	2.00	1.05	2.10
GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	2	2	3	2.17	1.05	2.28
INSTALAR SOPORTERIA	12	12	14	12.33	1.05	12.95
INSTALAR DUCTERIAS Y ACCESORIOS	12	12	14	12.33	1.05	12.95
REALIZAR CABLEADO ELECTRICO	12	12	14	12.33	1.05	12.95
RESANAR PISO, PAREDES Y TUMBADO	12	12	14	12.33	1.05	12.95
REVISAR INSTALACIONES ELECTRICAS	6	12	14	11.33	1.05	11.90
ENTREGAR INSTALACIONES ELECTRICAS	6	7	10	7.33	1.05	7.70
1.3.3 ACABADOS						
1.3.3.1 PINTURA						
COORDINAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	1	2	3	2.00	1.05	2.10
GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	2	2	3	2.17	1.05	2.28
DESMONTAR AFICHES	5	6	8	6.17	1.05	6.48
LIJAR PAREDES	6	7	8	7.00	1.05	7.35
RESANAR PAREDES	10	11	12	11.00	1.05	11.55
SELLAR PAREDES	10	11	12	11.00	1.05	11.55
EMPASTAR PAREDES	12	13	15	13.17	1.05	13.83
PINTAR PAREDES	12	13	15	13.17	1.05	13.83
PINTAR TUMBADO	12	13	15	13.17	1.05	13.83
REVISAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	5	6	7	6.00	1.05	6.30
ENTREGAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	5	6	7	6.00	1.05	6.30
1.3.3.2 REVESTIMIENTO EN PISO						
COORDINAR INSTALACION DE REVESTIMIENTO	1	2	3	2.00	1.05	2.10
GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	2	2	3	2.17	1.05	2.28
NIVELAR PISO	10	12	14	12.00	1.05	12.60
APLICAR PEGANTE EN PISO	10	12	14	12.00	1.05	12.60
INSTALAR REVESTIMIENTO EN PISO	14	15	20	15.67	1.05	16.45
REVISAR REVESTIMIENTO EN PISO	6	7	8	7.00	1.05	7.35
ENTREGAR REVESTIMIENTO EN PISO	6	7	8	7.00	1.05	7.35
1.3.3.3 CARPINTERIA						
FABRICAR MESA PARA EQUIPOS	30	35	40	35.00	1.05	36.75
COORDINAR INSTALACION DE MOBILIARIO	1	2	3	2.00	1.05	2.10
GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	2	2	3	2.17	1.05	2.28
ARMAR ESTRUCTURA DE MESA	15	20	24	19.83	1.05	20.83
INSTALAR TABLEROS	15	20	24	19.83	1.05	20.83
INSTALAR CANALETAS	15	20	24	19.83	1.05	20.83
REVISAR MOBILIARIO	6	7	8	7.00	1.05	7.35
ENTREGAR MOBILIARIO	6	7	8	7.00	1.05	7.35
1.3.3.4 LAMPARAS						
COORDINAR INSTALACION	1	2	3	2.00	1.05	2.10
GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	2	2	3	2.17	1.05	2.28
CONECTAR LAMPARAS	10	12	14	12.00	1.05	12.60
INSTALAR LAMPARAS	10	12	14	12.00	1.05	12.60
REALIZAR PRUEBA DE FUNCIONAMIENTO	6	7	8	7.00	1.05	7.35
ENTREGAR LAMPARAS	6	7	8	7.00	1.05	7.35
1.3.4 ADQUISICIONES						
1.3.4.1 PANTALLAS						
DEFINIR CARACTERISTICAS DE LAS PANTALLAS	1	2	3	2.00	1.05	2.10
COTIZAR CON PROVEEDORES	2	3	4	3.00	1.05	3.15
ANALIZAR OFERTAS	1	1	2	1.17	1.05	1.23
SELECCIONAR PROVEEDOR	1	1	2	1.17	1.05	1.23
ADQUIRIR PANTALLAS	1	1	1	1.00	1.05	1.05
RECIBIR PANTALLAS	5	5	7	5.33	1.05	5.60
REVISAR PANTALLAS	1	1	2	1.17	1.05	1.23
GESTIONAR PERMISO DE INSTALACION	1	2	2	1.83	1.05	1.93
INSTALAR PANTALLAS	10	12	14	12.00	1.05	12.60
ENTREGAR PANTALLAS	6	7	8	7.00	1.05	7.35
1.3.4.2 SILLONES DE ESPERA						
DEFINIR CARACTERISTICAS DE LOS SILLONES	1	2	3	2.00	1.05	2.10
COTIZAR CON PROVEEDORES	2	3	4	3.00	1.05	3.15
ANALIZAR OFERTAS	1	1	2	1.17	1.05	1.23
SELECCIONAR PROVEEDOR	1	1	2	1.17	1.05	1.23
ADQUIRIR SILLONES	1	1	1	1.00	1.05	1.05
RECIBIR SILLONES	21	24	26	23.83	1.05	25.03
REVISAR SILLONES	2	3	4	3.00	1.05	3.15
GESTIONAR PERMISO DE INSTALACION	1	2	2	1.83	1.05	1.93
INSTALAR SILLONES	20	22	24	22.00	1.05	23.10
ENTREGAR SILLONES	6	7	8	7.00	1.05	7.35
1.4.1 CAPACITACION SOBRE LOS EQUIPOS						
1.4.1.1 CURSO						
SELECCIONAR CAPACITADOR	2	2	3	2.17	1.05	2.28
DEFINIR MATERIAL PARA LA CAPACITACION	2	2	3	2.17	1.05	2.28
DEFINIR FECHA	1	2	3	2.00	1.05	2.10
DEFINIR LUGAR	1	2	3	2.00	1.05	2.10
COORDINAR CAPACITACION	2	2	3	2.17	1.05	2.28
REALIZAR CAPACITACION	3	3	4	3.17	1.05	3.33
EVIDENCIAR LA CAPACITACION	3	3	4	3.17	1.05	3.33
1.4.1.2 EVALUACION						

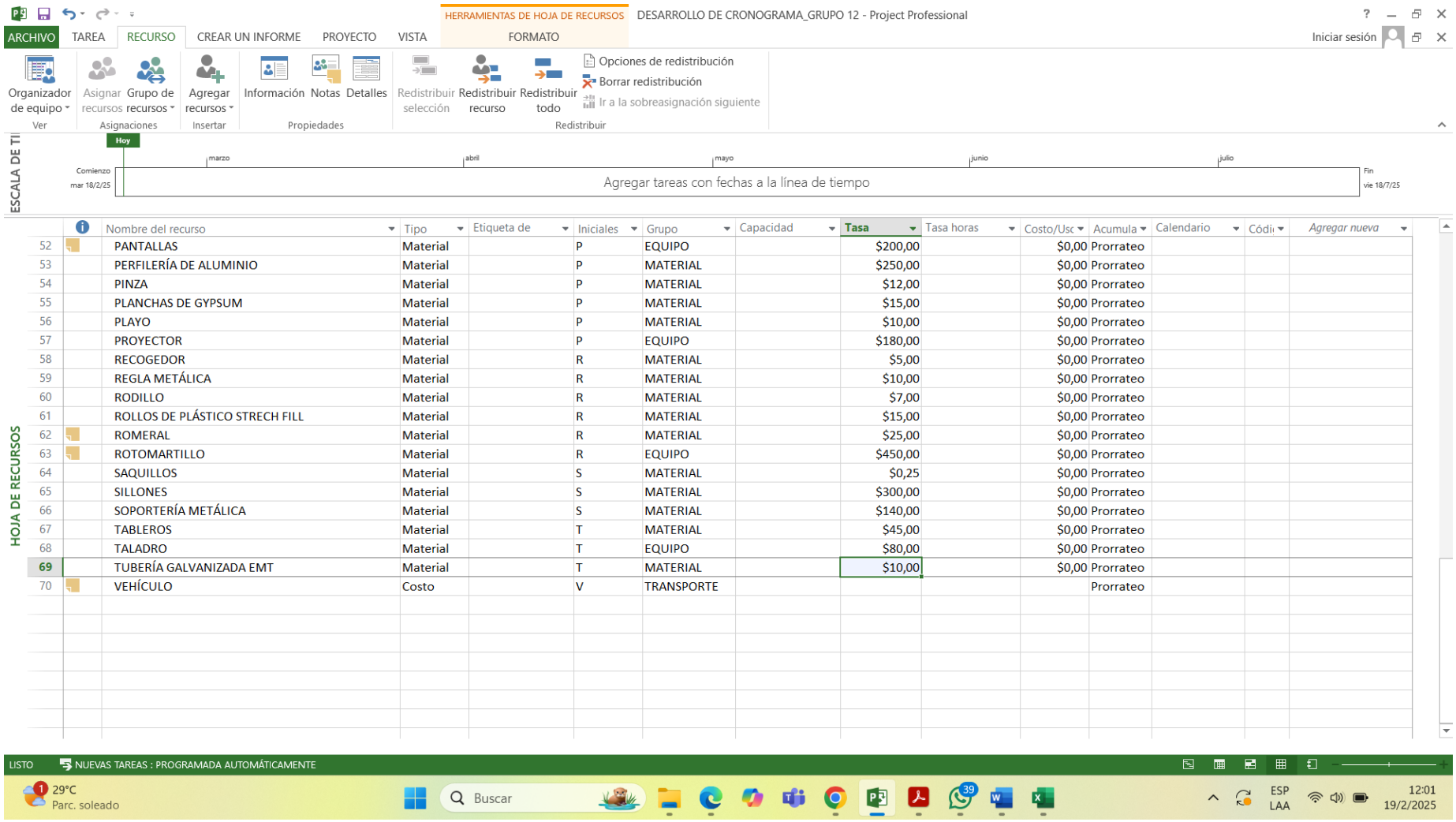
SELECCIONAR EVALUADOR	1	2	3	2.00	1.05	2.10
DEFINIR MODELO DE EVALUACION	1	2	3	2.00	1.05	2.10
DEFINIR FECHA	1	2	3	2.00	1.05	2.10
DEFINIR LUGAR	1	2	3	2.00	1.05	2.10
COORDINAR EVALUACION	2	2	3	2.17	1.05	2.28
REALIZAR EVALUACION	1	2	3	2.00	1.05	2.10
CALIFICAR EVALUACION	1	1	2	1.17	1.05	1.23
1.4.2 CAPACITACION SOBRE LA ATENCION						
1.4.2.1 CURSO						
SELECCIONAR CAPACITADOR	2	2	3	2.17	1.05	2.28
DEFINIR MATERIAL PARA LA CAPACITACION	2	2	3	2.17	1.05	2.28
DEFINIR FECHA	1	2	3	2.00	1.05	2.10
DEFINIR LUGAR	1	2	3	2.00	1.05	2.10
COORDINAR CAPACITACION	2	2	3	2.17	1.05	2.28
REALIZAR CAPACITACION	3	3	4	3.17	1.05	3.33
EVIDENCIAR LA CAPACITACION	3	3	4	3.17	1.05	3.33
1.4.2.2 EVALUACION						
SELECCIONAR EVALUADOR	1	2	3	2.00	1.05	2.10
DEFINIR MODELO DE EVALUACION	1	2	3	2.00	1.05	2.10
DEFINIR FECHA	1	2	3	2.00	1.05	2.10
DEFINIR LUGAR	1	2	3	2.00	1.05	2.10
COORDINAR EVALUACION	2	2	3	2.17	1.05	2.28
REALIZAR EVALUACION	1	2	3	2.00	1.05	2.10
CALIFICAR EVALUACION	1	1	2	1.17	1.05	1.23
1.5.1 DOCUMENTOS DEL PROYECTO						
1.5.1.1 ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN						
ELABORAR ACTAS	14	15	20	15.67	1.05	16.45
RECIBIR ACTAS	10	12	14	12.00	1.05	12.60
REVISAR ACTAS	7	10	12	9.83	1.05	10.33
AJUSTAR ACTAS	7	10	12	9.83	1.05	10.33
APROBAR ACTAS	7	10	12	9.83	1.05	10.33
1.5.2 PLAN PARA DIRECCION DEL PROYECTO						
1.5.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO						
DESARROLLAR ACP	7	7	10	7.50	1.05	7.88
REVISAR ACP	2	3	4	3.00	1.05	3.15
AJUSTAR ACP	2	3	4	3.00	1.05	3.15
PRESENTAR A LOS INTERESADOS	2	3	4	3.00	1.05	3.15
APROBAR ACP	1	1	2	1.17	1.05	1.23

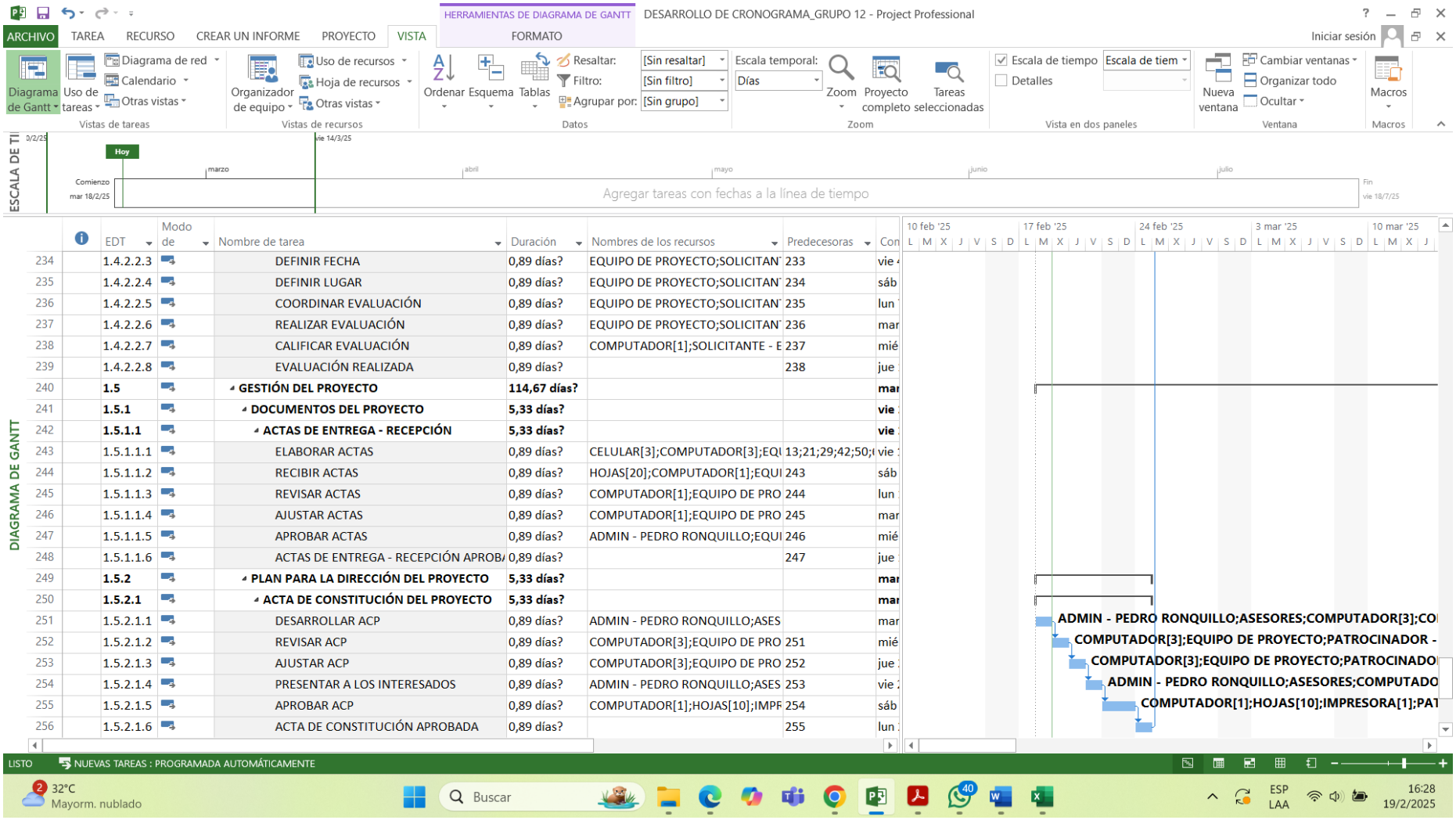
Elaborado por: Autores.

2.3.3.5. Desarrollo del Cronograma del proyecto en Microsoft Project.

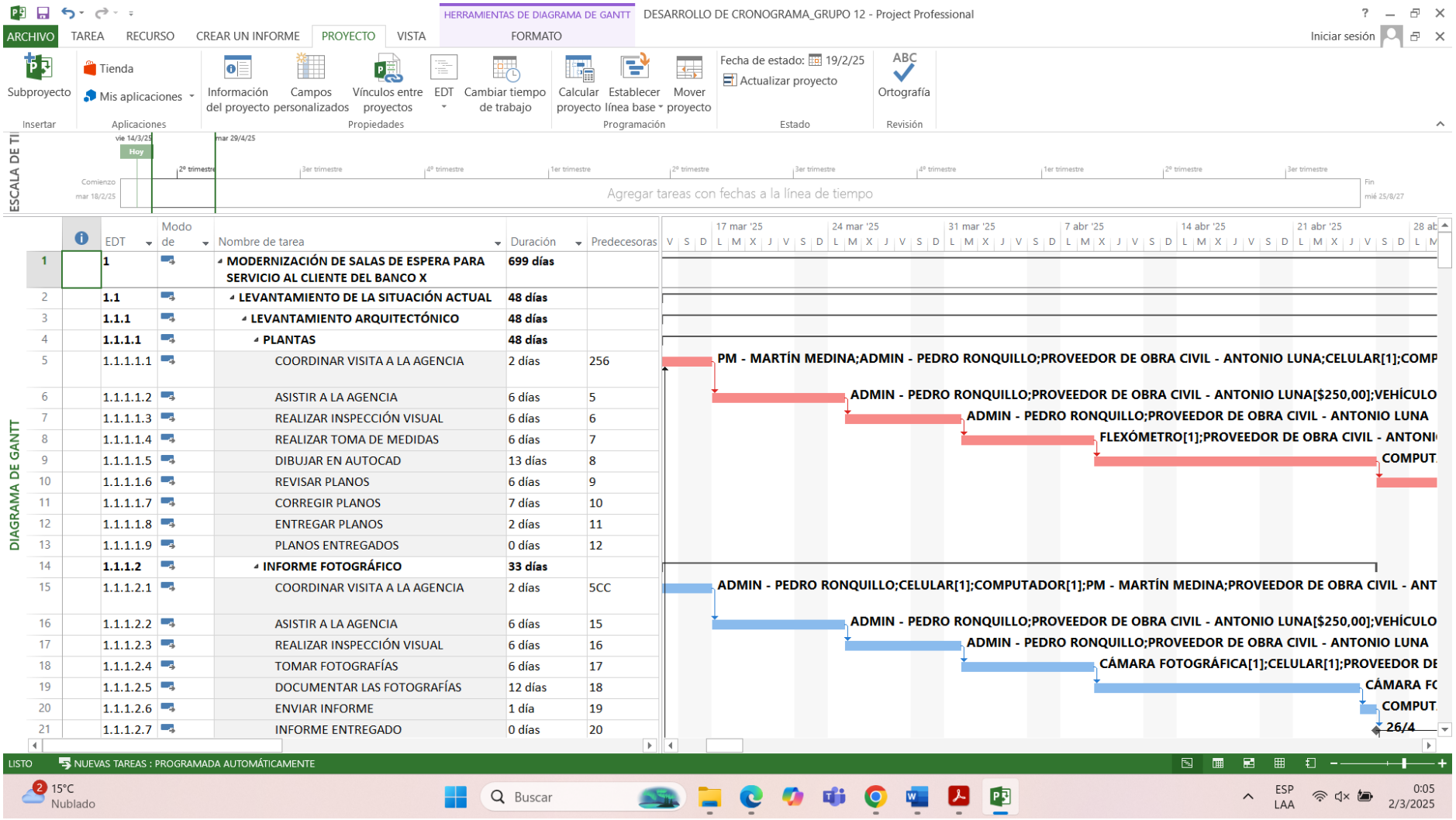


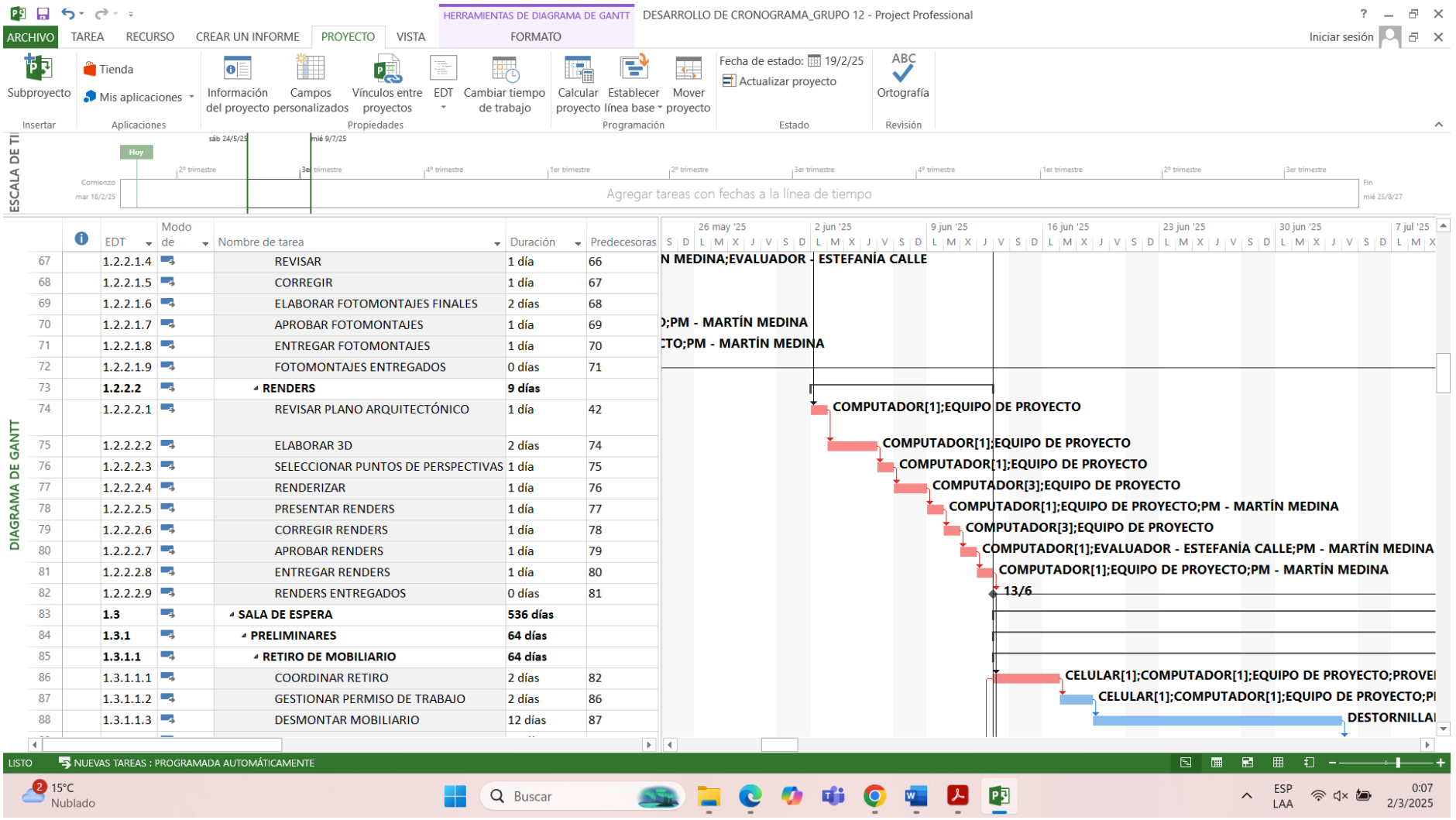

HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
Proyecto1 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Diagrama de Gantt
Pegar
Cortar
Copiar
Copiar formato
Calibri
11
Actualizar según programación
Respetar vínculos
Desactivar
Programar manualmente
Autoprogramar
Inspeccionar
Mover
Modo
Tarea
Resumen
Hito
Entrega
Información
Notas de tareas
Detalles
Agregar a escala de tiempo
Desplazarse a tarea
Buscar
Borrar
Rellenar
Ver
Portapapeles
Fuente
Programación
Tareas
Insertar
Propiedades
Edición
ESCALA DE
Hoy
Comienzo
mar 18/2/25
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
Fin
sáb 1/3/25
DIAGRAMA DE GANTT
Nombre de tarea
EDT
Duración
Predecesoras
1 MODERNIZACIÓN DE SALAS DE ESPERA PARA SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO X 1 8,89 días?
2 LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 1.1 8,89 días?
3 LEVANTAMIENTO ARQUITECTÓNICO 1.1.1 8,89 días?
4 PLANTAS 1.1.1.1 8 días?
5 COORDINAR VISITA A LA AGENCIA 1.1.1.1.1 0,89 días? 256
6 ASISTIR A LA AGENCIA 1.1.1.1.2 0,89 días? 5
7 REALIZAR INSPECCIÓN VISUAL 1.1.1.1.3 0,89 días? 6
8 REALIZAR TOMA DE MEDIDAS 1.1.1.1.4 0,89 días? 7
9 DIBUJAR EN AUTOCAD 1.1.1.1.5 0,89 días? 8
10 REVISAR PLANOS 1.1.1.1.6 0,89 días? 9
11 CORREGIR PLANOS 1.1.1.1.7 0,89 días? 10
12 ENTREGAR PLANOS 1.1.1.1.8 0,89 días? 11
13 PLANOS ENTREGADOS 1.1.1.1.9 0,89 días? 12
14 INFORME FOTOGRÁFICO 1.1.1.2 0,89 días?
15 COORDINAR VISITA A LA AGENCIA 1.1.1.2.1 0,89 días?
16 ASISTIR A LA AGENCIA 1.1.1.2.2 0,89 días?
17 REALIZAR INSPECCIÓN VISUAL 1.1.1.2.3 0,89 días?
18 TOMAR FOTOGRAFÍAS 1.1.1.2.4 0,89 días?
19 DOCUMENTAR LAS FOTOGRAFÍAS 1.1.1.2.5 0,89 días?
20 ENVIAR INFORME 1.1.1.2.6 0,89 días?
21 INFORME ENTREGADO 1.1.1.2.7 0,89 días?
10 feb '25
17 feb '25
24 feb '25
3 mar '25
10 mar '25
17 mar '25
24 mar '25
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
27°C
Mayorm. nublado
Buscar
ESP
LAA
19:07
18/2/2025

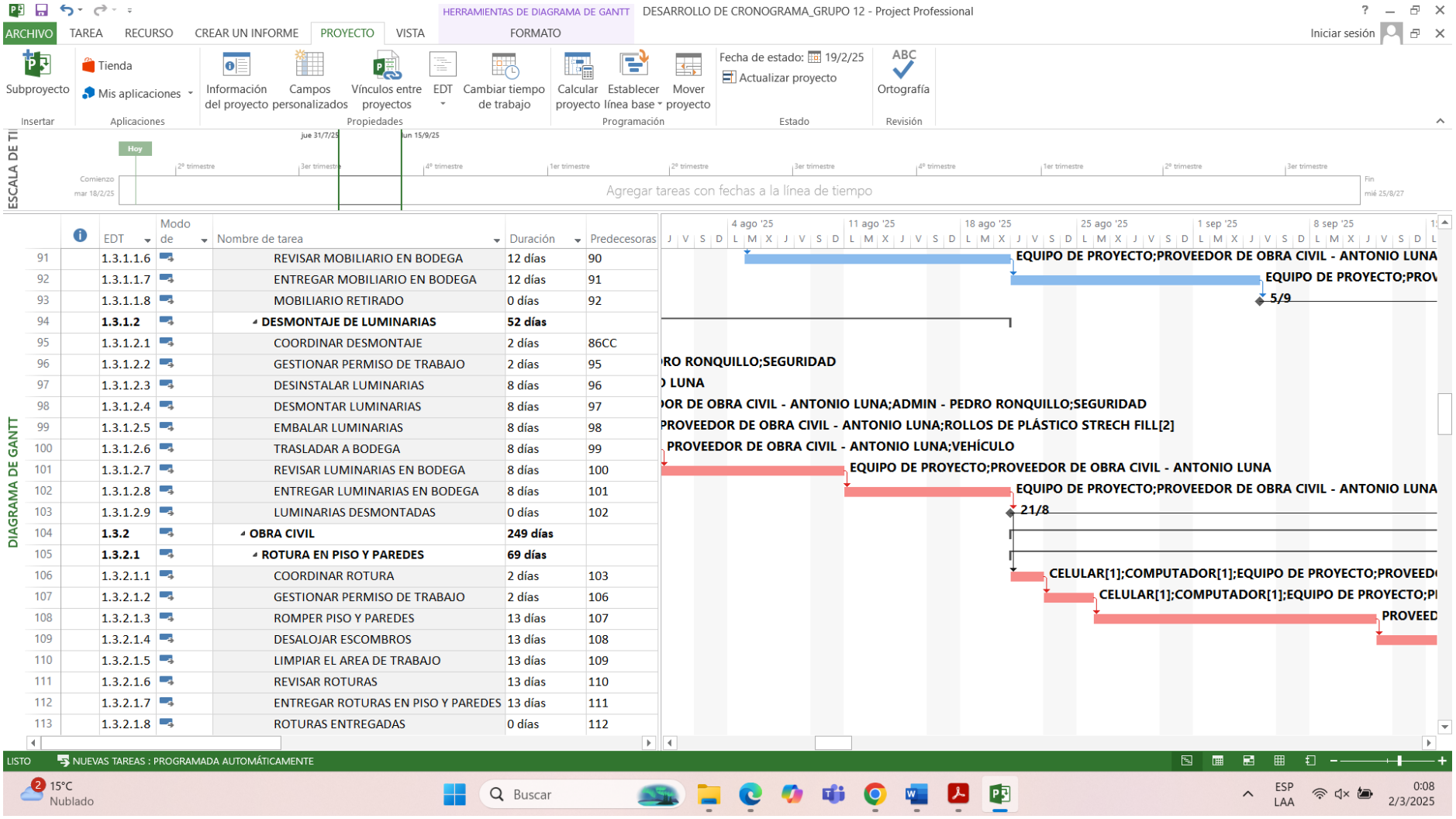

HERRAMIENTAS DE HOJA DE RECURSOS
DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Organizador de equipo
Asignar recursos
Grupo de recursos
Agregar recursos
Información
Notas
Detalles
Redistribuir selección
Redistribuir recurso
Redistribuir todo
Opciones de redistribución
Borrar redistribución
Ir a la sobreasignación siguiente
Ver
Asignaciones
Insertar
Propiedades
Redistribuir
ESCALA DE TI
Hoy
marzo
abril
mayo
junio
julio
Comienzo mar 18/2/25
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
Fin vie 18/7/25
HOJA DE RECURSOS
Nombre del recurso
Tipo
Etiqueta de
Iniciales
Grupo
Capacidad
Tasa
Tasa horas
Costo/Usc
Acumula
Calendario
Códi
Agregar nueva
52 PANTALLAS Material P EQUIPO $200,00 $0,00 Prorrateo
53 PERFILERÍA DE ALUMINIO Material P MATERIAL $250,00 $0,00 Prorrateo
54 PINZA Material P MATERIAL $12,00 $0,00 Prorrateo
55 PLANCHAS DE GYPSUM Material P MATERIAL $15,00 $0,00 Prorrateo
56 PLAYO Material P MATERIAL $10,00 $0,00 Prorrateo
57 PROYECTOR Material P EQUIPO $180,00 $0,00 Prorrateo
58 RECOGEDOR Material R MATERIAL $5,00 $0,00 Prorrateo
59 REGLA METÁLICA Material R MATERIAL $10,00 $0,00 Prorrateo
60 RODILLO Material R MATERIAL $7,00 $0,00 Prorrateo
61 ROLLOS DE PLÁSTICO STRECH FILL Material R MATERIAL $15,00 $0,00 Prorrateo
62 ROMERAL Material R MATERIAL $25,00 $0,00 Prorrateo
63 ROTOMARTILLO Material R EQUIPO $450,00 $0,00 Prorrateo
64 SAQUILLOS Material S MATERIAL $0,25 $0,00 Prorrateo
65 SILLONES Material S MATERIAL $300,00 $0,00 Prorrateo
66 SOPORTERÍA METÁLICA Material S MATERIAL $140,00 $0,00 Prorrateo
67 TABLEROS Material T MATERIAL $45,00 $0,00 Prorrateo
68 TALADRO Material T EQUIPO $80,00 $0,00 Prorrateo
69 TUBERÍA GALVANIZADA EMT Material T MATERIAL $10,00 $0,00 Prorrateo
70 VEHÍCULO Costo V TRANSPORTE Prorrateo
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
29°C
Parc. soleado
Buscar
ESP
LAA
12:01
19/2/2025

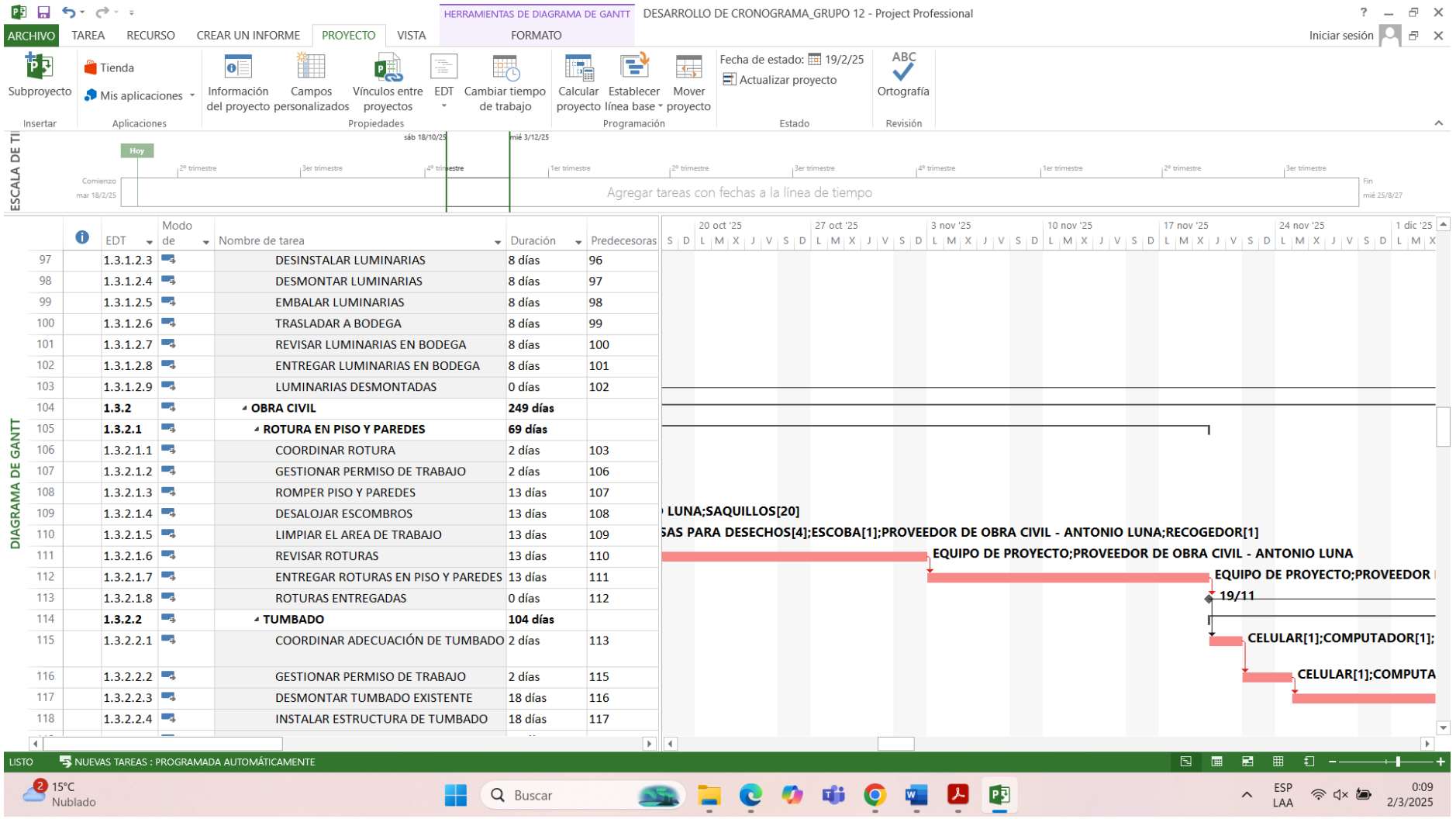

HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Diagrama de Gantt
Uso de tareas
Diagrama de red
Calendario
Otras vistas
Vistas de tareas
Organizador de equipo
Uso de recursos
Hoja de recursos
Otras vistas
Vistas de recursos
Ordenar
Esquema
Tablas
Resaltar:
Filtro:
Agrupar por:
[Sin resaltar]
[Sin filtro]
[Sin grupo]
Datos
Escala temporal:
Días
Zoom
Proyecto completo
Tareas seleccionadas
Zoom
Escala de tiempo
Detalles
Vista en dos paneles
Nueva ventana
Cambiar ventanas
Organizar todo
Ocultar
Ventana
Macros
Macros
ESCALA DE TI
Hoy
Comienzo
mar 18/2/25
marzo
abril
mayo
junio
julio
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
Fin
vie 18/7/25
DIAGRAMA DE GANTT
EDT
Modo de
Nombre de tarea
Duración
Nombres de los recursos
Predecesoras
10 feb '25
17 feb '25
24 feb '25
3 mar '25
10 mar '25
234 1.4.2.2.3 DEFINIR FECHA 0,89 días? EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITAN 233
235 1.4.2.2.4 DEFINIR LUGAR 0,89 días? EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITAN 234
236 1.4.2.2.5 COORDINAR EVALUACIÓN 0,89 días? EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITAN 235
237 1.4.2.2.6 REALIZAR EVALUACIÓN 0,89 días? EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITAN 236
238 1.4.2.2.7 CALIFICAR EVALUACIÓN 0,89 días? COMPUTADOR[1];SOLICITANTE - E 237
239 1.4.2.2.8 EVALUACIÓN REALIZADA 0,89 días? 238
240 1.5 GESTIÓN DEL PROYECTO 114,67 días?
241 1.5.1 DOCUMENTOS DEL PROYECTO 5,33 días?
242 1.5.1.1 ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN 5,33 días?
243 1.5.1.1.1 ELABORAR ACTAS 0,89 días? CELULAR[3];COMPUTADOR[3];EQU 13;21;29;42;50;
244 1.5.1.1.2 RECIBIR ACTAS 0,89 días? HOJAS[20];COMPUTADOR[1];EQUI 243
245 1.5.1.1.3 REVISAR ACTAS 0,89 días? COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PRO 244
246 1.5.1.1.4 AJUSTAR ACTAS 0,89 días? COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PRO 245
247 1.5.1.1.5 APROBAR ACTAS 0,89 días? ADMIN - PEDRO RONQUILLO;EQUI 246
248 1.5.1.1.6 ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN APROBA 0,89 días? 247
249 1.5.2 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO 5,33 días?
250 1.5.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO 5,33 días?
251 1.5.2.1.1 DESARROLLAR ACP 0,89 días? ADMIN - PEDRO RONQUILLO;ASES
252 1.5.2.1.2 REVISAR ACP 0,89 días? COMPUTADOR[3];EQUIPO DE PRO 251
253 1.5.2.1.3 AJUSTAR ACP 0,89 días? COMPUTADOR[3];EQUIPO DE PRO 252
254 1.5.2.1.4 PRESENTAR A LOS INTERESADOS 0,89 días? ADMIN - PEDRO RONQUILLO;ASES 253
255 1.5.2.1.5 APROBAR ACP 0,89 días? COMPUTADOR[1];HOJAS[10];IMPF 254
256 1.5.2.1.6 ACTA DE CONSTITUCIÓN APROBADA 0,89 días? 255
ADMIN - PEDRO RONQUILLO;ASESORES;COMPUTADOR[3];CO
COMPUTADOR[3];EQUIPO DE PROYECTO;PATROCINADOR -
COMPUTADOR[3];EQUIPO DE PROYECTO;PATROCINADO
ADMIN - PEDRO RONQUILLO;ASESORES;COMPUTADO
COMPUTADOR[1];HOJAS[10];IMPRESORA[1];PA
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
32°C
Mayorm. nublado
Buscar
ESP
LAA
16:28
19/2/2025

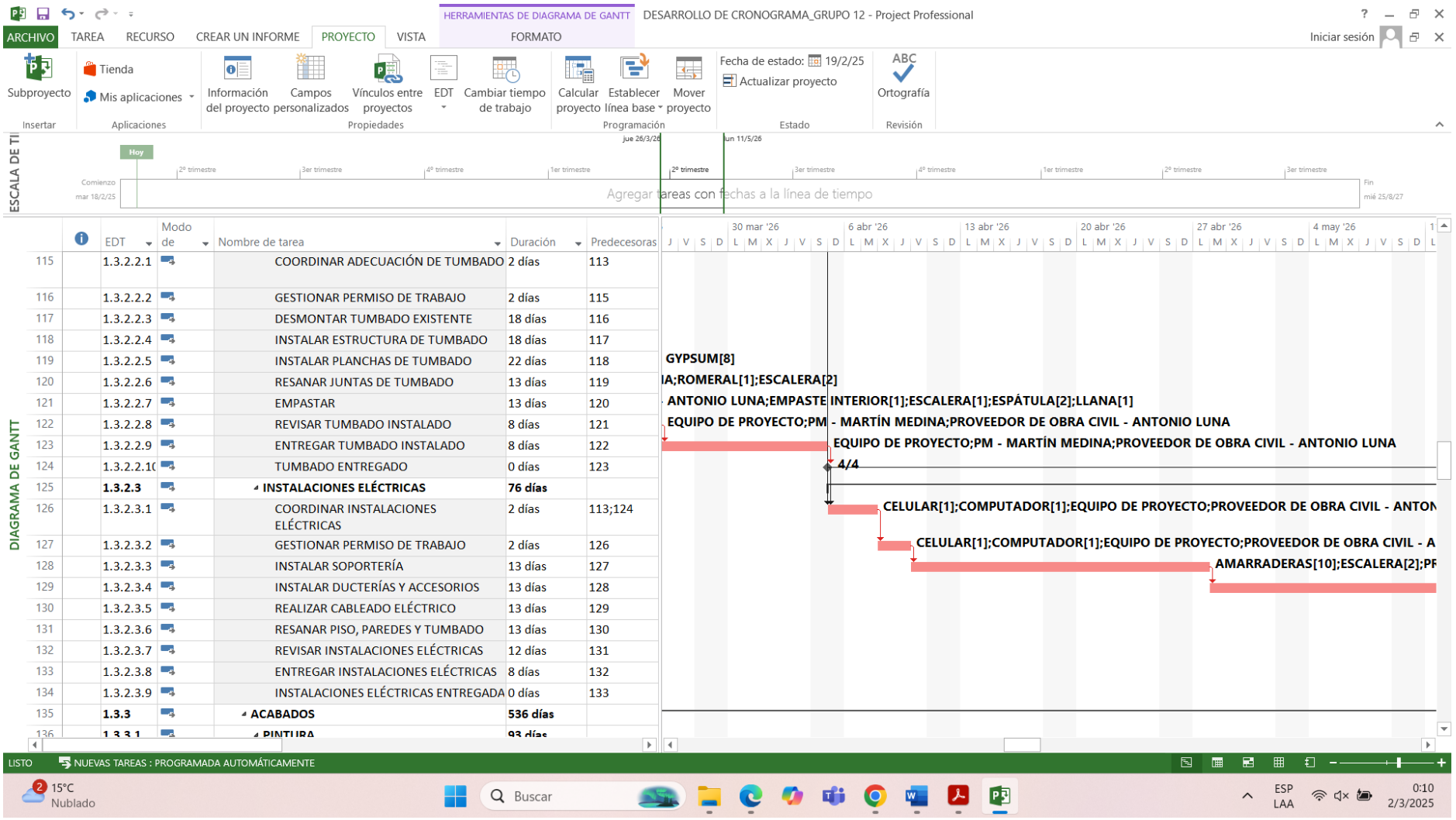
2.3.3.5.1. Ruta crítica del proyecto.

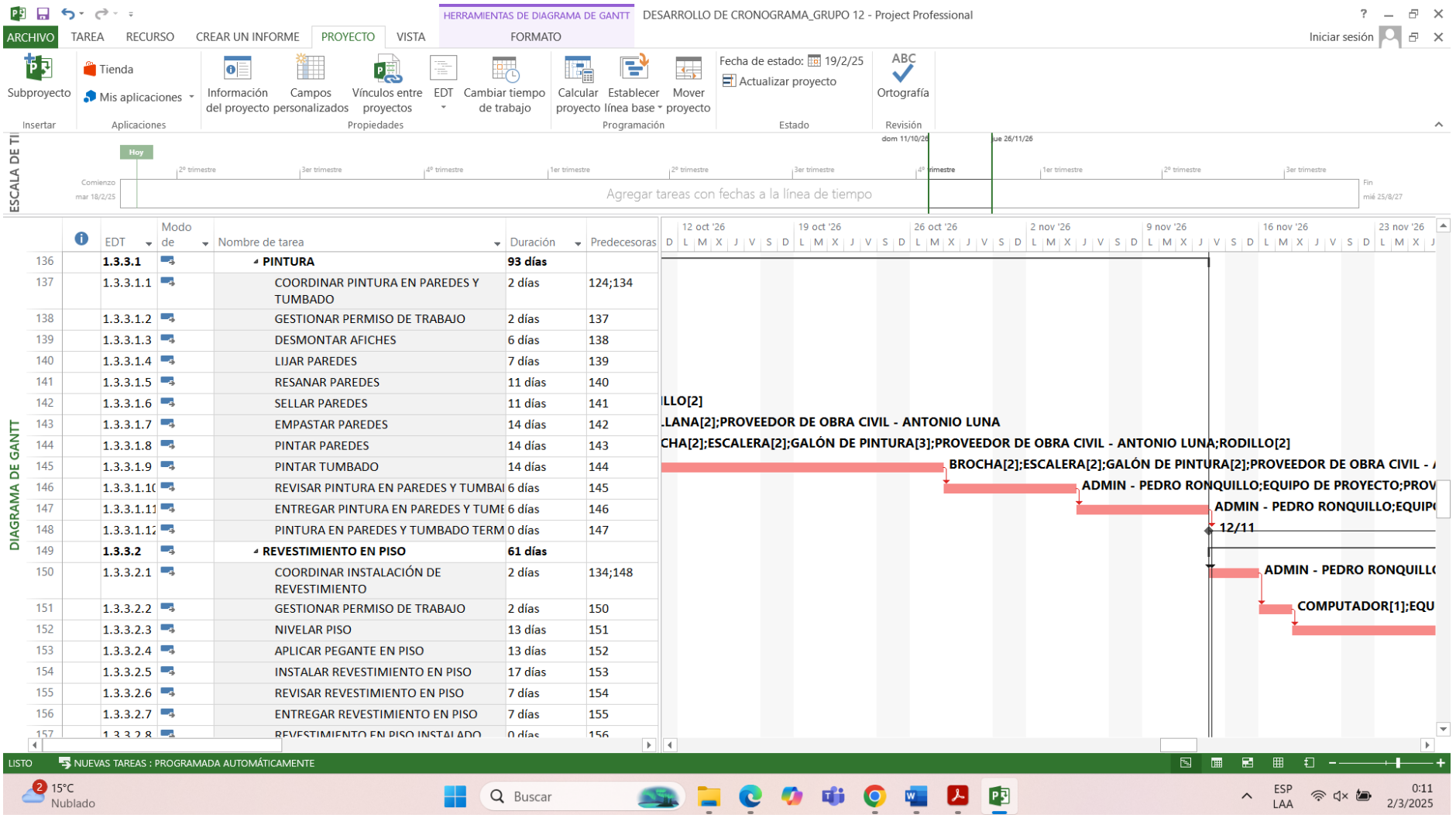


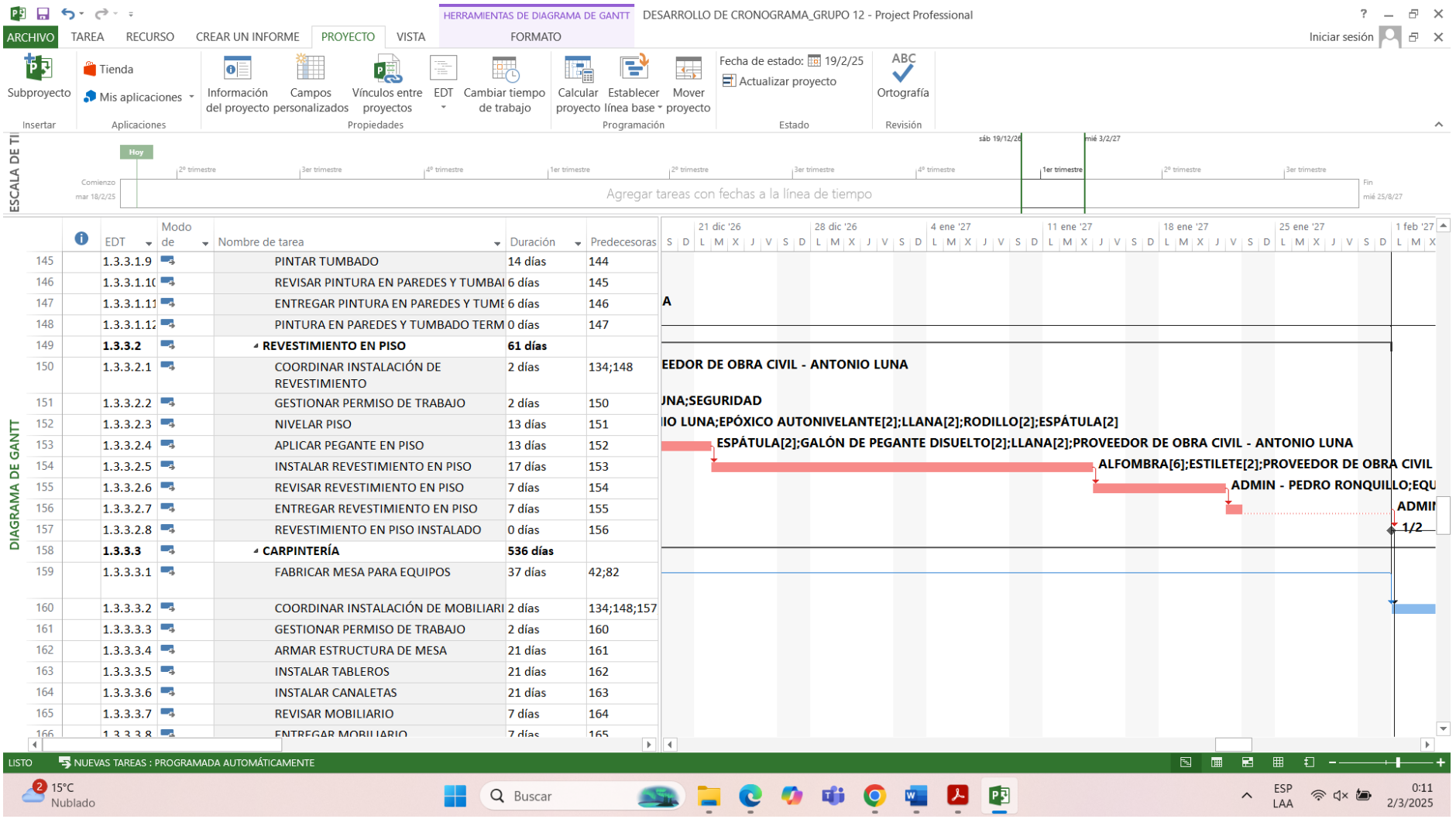

HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Subproyecto
Tienda
Mis aplicaciones
Información del proyecto
Campos personalizados
Vínculos entre proyectos
EDT
Cambiar tiempo de trabajo
Calcular proyecto
Establecer línea base
Mover proyecto
Fecha de estado: 19/2/25
Actualizar proyecto
Ortografía
Insertar
Aplicaciones
Propiedades
Programación
Estado
Revisión
ESCALA DE TI
Hoy
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
DIAGRAMA DE GANTT
EDT
Modo de
Nombre de tarea
Duración
Predecesoras
67 1.2.2.1.4 REVISAR 1 día 66
68 1.2.2.1.5 CORREGIR 1 día 67
69 1.2.2.1.6 ELABORAR FOTOMONTAJES FINALES 2 días 68
70 1.2.2.1.7 APROBAR FOTOMONTAJES 1 día 69
71 1.2.2.1.8 ENTREGAR FOTOMONTAJES 1 día 70
72 1.2.2.1.9 FOTOMONTAJES ENTREGADOS 0 días 71
73 1.2.2.2 RENDERS 9 días
74 1.2.2.2.1 REVISAR PLANO ARQUITECTÓNICO 1 día 42
75 1.2.2.2.2 ELABORAR 3D 2 días 74
76 1.2.2.2.3 SELECCIONAR PUNTOS DE PERSPECTIVAS 1 día 75
77 1.2.2.2.4 RENDERIZAR 1 día 76
78 1.2.2.2.5 PRESENTAR RENDERS 1 día 77
79 1.2.2.2.6 CORREGIR RENDERS 1 día 78
80 1.2.2.2.7 APROBAR RENDERS 1 día 79
81 1.2.2.2.8 ENTREGAR RENDERS 1 día 80
82 1.2.2.2.9 RENDERS ENTREGADOS 0 días 81
83 1.3 SALA DE ESPERA 536 días
84 1.3.1 PRELIMINARES 64 días
85 1.3.1.1 RETIRO DE MOBILIARIO 64 días
86 1.3.1.1.1 COORDINAR RETIRO 2 días 82
87 1.3.1.1.2 GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO 2 días 86
88 1.3.1.1.3 DESMONTAR MOBILIARIO 12 días 87
26 may '25
2 jun '25
9 jun '25
16 jun '25
23 jun '25
30 jun '25
7 jul '25
N MEDINA;EVALUADOR - ESTEFANÍA CALLE
);PM - MARTÍN MEDINA
CTO;PM - MARTÍN MEDINA
COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO
COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO
COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO
COMPUTADOR[3];EQUIPO DE PROYECTO
COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;PM - MARTÍN MEDINA
COMPUTADOR[3];EQUIPO DE PROYECTO
COMPUTADOR[1];EVALUADOR - ESTEFANÍA CALLE;PM - MARTÍN MEDINA
COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;PM - MARTÍN MEDINA
13/6
CELULAR[1];COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;PROVEI
CELULAR[1];COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;PI
DESTORNILLA
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
15°C
Nublado
Buscar
ESP
LAA
0:07
2/3/2025

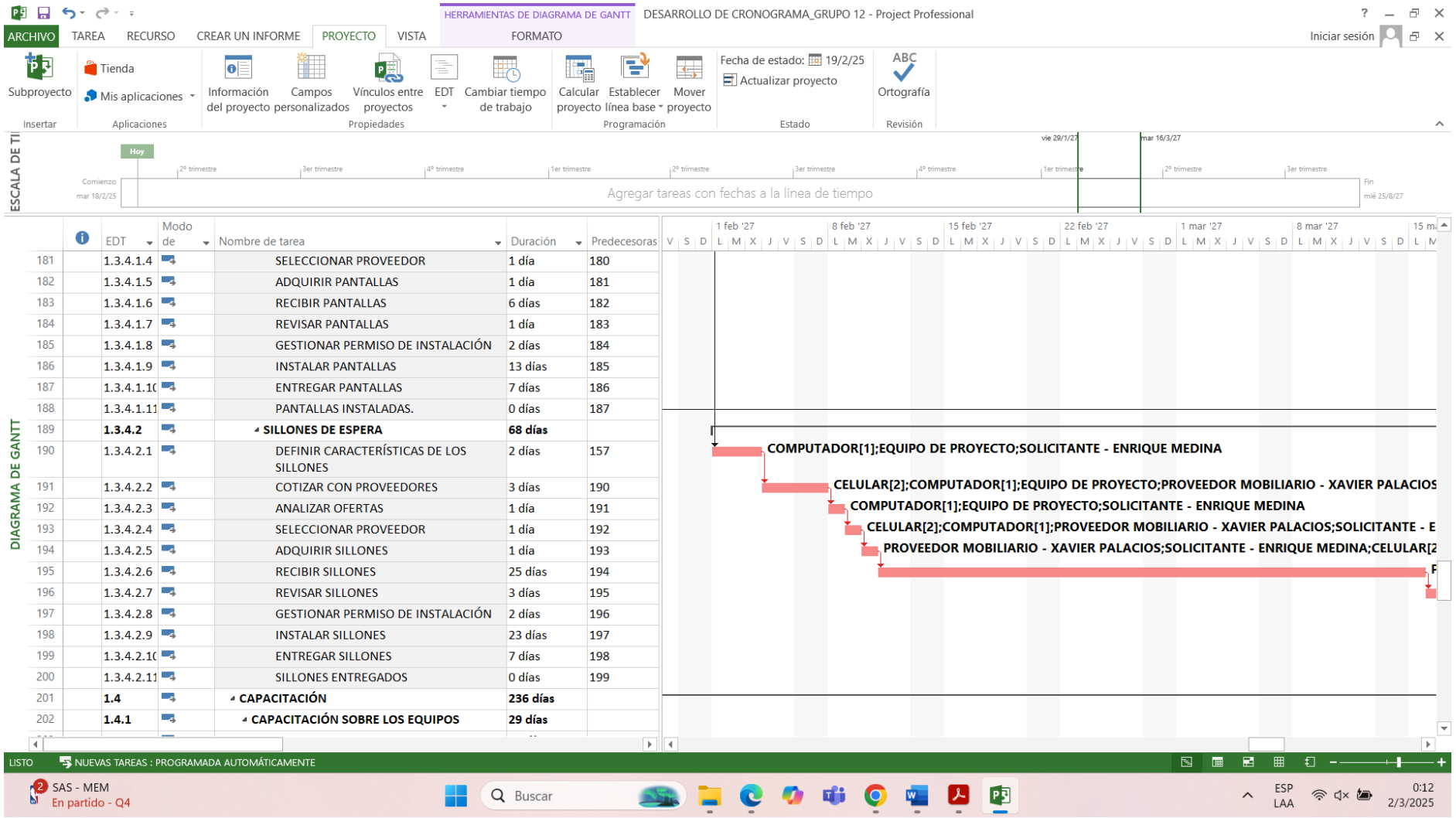

HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Subproyecto
Tienda
Mis aplicaciones
Información del proyecto
Campos personalizados
Vínculos entre proyectos
EDT
Cambiar tiempo de trabajo
Calcular proyecto
Establecer línea base
Mover proyecto
Fecha de estado: 19/2/25
Actualizar proyecto
Ortografía
Insertar
Aplicaciones
Propiedades
Programación
Estado
Revisión
ESCALA DE TI
Hoy
jue 31/7/25
lun 15/9/25
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
DIAGRAMA DE GANTT
EDT
Modo de
Nombre de tarea
Duración
Predecesoras
91 1.3.1.1.6 REVISAR MOBILIARIO EN BODEGA 12 días 90
92 1.3.1.1.7 ENTREGAR MOBILIARIO EN BODEGA 12 días 91
93 1.3.1.1.8 MOBILIARIO RETIRADO 0 días 92
94 1.3.1.2 DESMONTAJE DE LUMINARIAS 52 días
95 1.3.1.2.1 COORDINAR DESMONTAJE 2 días 86CC
96 1.3.1.2.2 GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO 2 días 95
97 1.3.1.2.3 DESINSTALAR LUMINARIAS 8 días 96
98 1.3.1.2.4 DESMONTAR LUMINARIAS 8 días 97
99 1.3.1.2.5 EMBALAR LUMINARIAS 8 días 98
100 1.3.1.2.6 TRASLADAR A BODEGA 8 días 99
101 1.3.1.2.7 REVISAR LUMINARIAS EN BODEGA 8 días 100
102 1.3.1.2.8 ENTREGAR LUMINARIAS EN BODEGA 8 días 101
103 1.3.1.2.9 LUMINARIAS DESMONTADAS 0 días 102
104 1.3.2 OBRA CIVIL 249 días
105 1.3.2.1 ROTURA EN PISO Y PAREDES 69 días
106 1.3.2.1.1 COORDINAR ROTURA 2 días 103
107 1.3.2.1.2 GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO 2 días 106
108 1.3.2.1.3 ROMPER PISO Y PAREDES 13 días 107
109 1.3.2.1.4 DESALOJAR ESCOMBROS 13 días 108
110 1.3.2.1.5 LIMPIAR EL AREA DE TRABAJO 13 días 109
111 1.3.2.1.6 REVISAR ROTURAS 13 días 110
112 1.3.2.1.7 ENTREGAR ROTURAS EN PISO Y PAREDES 13 días 111
113 1.3.2.1.8 ROTURAS ENTREGADAS 0 días 112
4 ago '25
11 ago '25
18 ago '25
25 ago '25
1 sep '25
8 sep '25
EQUIPO DE PROYECTO;PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA
EQUIPO DE PROYECTO;PROV
5/9
RO RONQUILLO;SEGURIDAD
LUNA
OR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA;ADMIN - PEDRO RONQUILLO;SEGURIDAD
PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA;ROLLOS DE PLÁSTICO STRECH FILL[2]
PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA;VEHÍCULO
EQUIPO DE PROYECTO;PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA
EQUIPO DE PROYECTO;PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA
21/8
CELULAR[1];COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;PROVEED
CELULAR[1];COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;P
PROVEED
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
15°C
Nublado
Buscar
ESP
LAA
0:08
2/3/2025

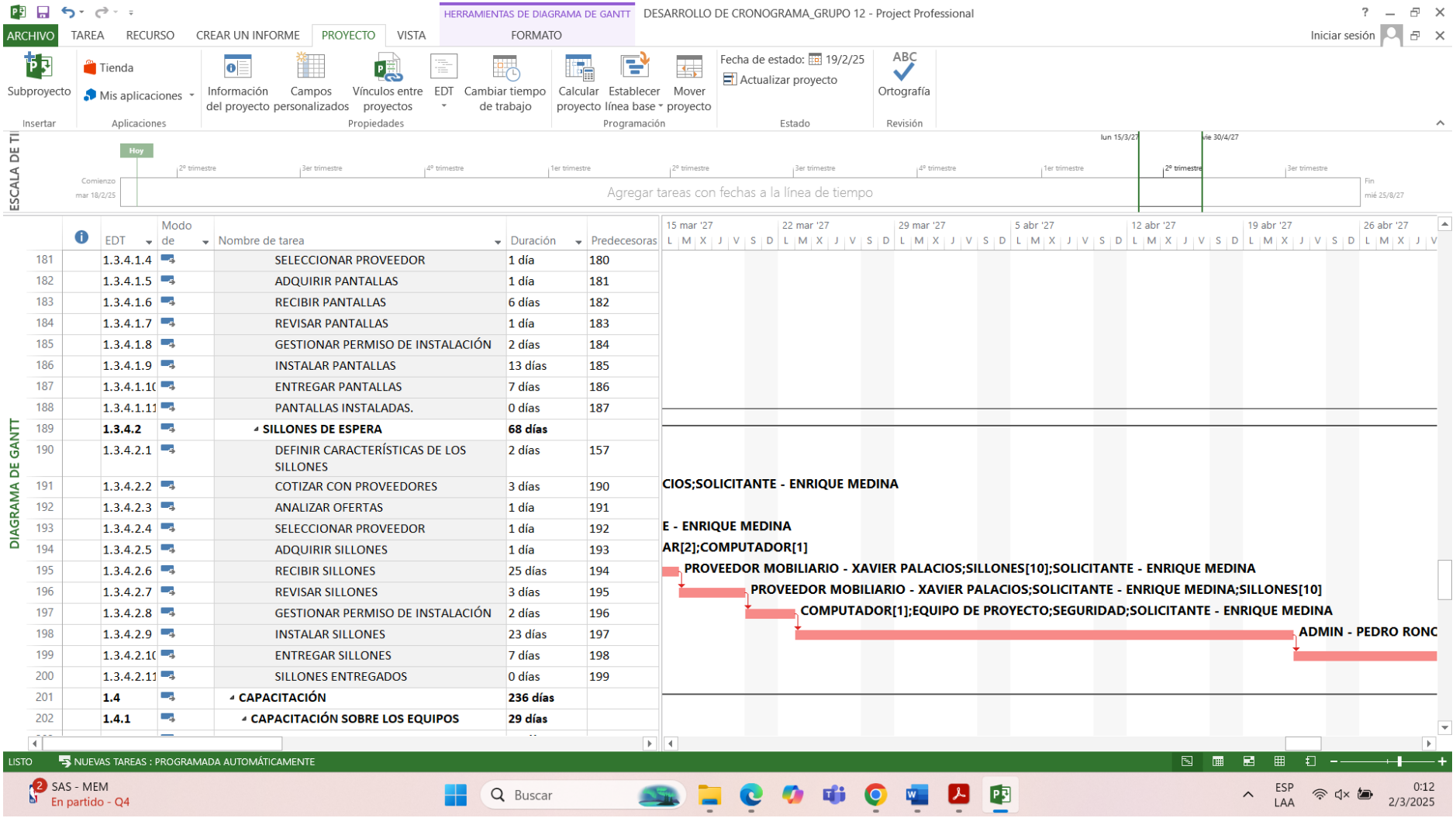

HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Subproyecto
Tienda
Mis aplicaciones
Información del proyecto
Campos personalizados
Vínculos entre proyectos
EDT
Cambiar tiempo de trabajo
Calcular proyecto
Establecer línea base
Mover proyecto
Fecha de estado: 19/2/25
Actualizar proyecto
Ortografía
Insertar
Aplicaciones
Propiedades
Programación
Estado
Revisión
ESCALA DE TI
Hoy
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
DIAGRAMA DE GANTT
EDT
Modo de
Nombre de tarea
Duración
Predecesoras
97 1.3.1.2.3 DESINSTALAR LUMINARIAS 8 días 96
98 1.3.1.2.4 DESMONTAR LUMINARIAS 8 días 97
99 1.3.1.2.5 EMBALAR LUMINARIAS 8 días 98
100 1.3.1.2.6 TRASLADAR A BODEGA 8 días 99
101 1.3.1.2.7 REVISAR LUMINARIAS EN BODEGA 8 días 100
102 1.3.1.2.8 ENTREGAR LUMINARIAS EN BODEGA 8 días 101
103 1.3.1.2.9 LUMINARIAS DESMONTADAS 0 días 102
104 1.3.2 OBRA CIVIL 249 días
105 1.3.2.1 ROTURA EN PISO Y PAREDES 69 días
106 1.3.2.1.1 COORDINAR ROTURA 2 días 103
107 1.3.2.1.2 GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO 2 días 106
108 1.3.2.1.3 ROMPER PISO Y PAREDES 13 días 107
109 1.3.2.1.4 DESALOJAR ESCOMBROS 13 días 108
110 1.3.2.1.5 LIMPIAR EL AREA DE TRABAJO 13 días 109
111 1.3.2.1.6 REVISAR ROTURAS 13 días 110
112 1.3.2.1.7 ENTREGAR ROTURAS EN PISO Y PAREDES 13 días 111
113 1.3.2.1.8 ROTURAS ENTREGADAS 0 días 112
114 1.3.2.2 TUMBADO 104 días
115 1.3.2.2.1 COORDINAR ADECUACIÓN DE TUMBADO 2 días 113
116 1.3.2.2.2 GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO 2 días 115
117 1.3.2.2.3 DESMONTAR TUMBADO EXISTENTE 18 días 116
118 1.3.2.2.4 INSTALAR ESTRUCTURA DE TUMBADO 18 días 117
20 oct '25
27 oct '25
3 nov '25
10 nov '25
17 nov '25
24 nov '25
1 dic '25
LUNA;SAQUILLOS[20]
SAS PARA DESECHOS[4];ESCOBA[1];PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA;RECOGEDOR[1]
EQUIPO DE PROYECTO;PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA
EQUIPO DE PROYECTO;PROVEEDOR
19/11
CELULAR[1];COMPUTADOR[1];
CELULAR[1];COMPUTA
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
15°C
Nublado
Buscar
ESP
LAA
0:09
2/3/2025

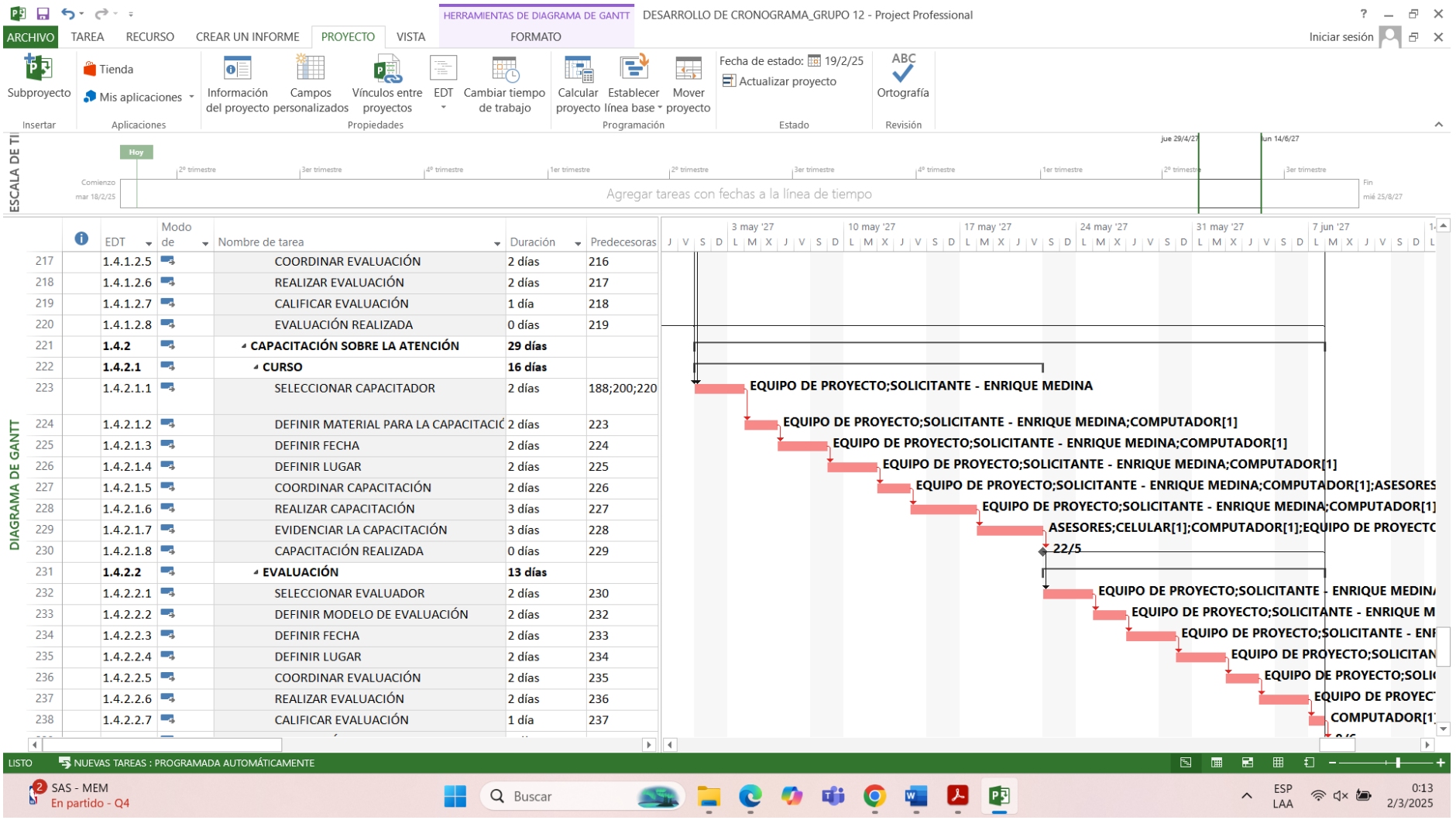

HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Subproyecto
Tienda
Mis aplicaciones
Información del proyecto
Campos personalizados
Vínculos entre proyectos
EDT
Cambiar tiempo de trabajo
Calcular proyecto
Establecer línea base
Mover proyecto
Fecha de estado: 19/2/25
Actualizar proyecto
Ortografía
Insertar
Aplicaciones
Propiedades
Programación
Estado
Revisión
ESCALA DE TI
Hoy
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
DIAGRAMA DE GANTT
EDT
Modo de
Nombre de tarea
Duración
Predecesoras
115 1.3.2.2.1 COORDINAR ADECUACIÓN DE TUMBADO 2 días 113
116 1.3.2.2.2 GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO 2 días 115
117 1.3.2.2.3 DESMONTAR TUMBADO EXISTENTE 18 días 116
118 1.3.2.2.4 INSTALAR ESTRUCTURA DE TUMBADO 18 días 117
119 1.3.2.2.5 INSTALAR PLANCHAS DE TUMBADO 22 días 118
120 1.3.2.2.6 RESANAR JUNTAS DE TUMBADO 13 días 119
121 1.3.2.2.7 EMPASTAR 13 días 120
122 1.3.2.2.8 REVISAR TUMBADO INSTALADO 8 días 121
123 1.3.2.2.9 ENTREGAR TUMBADO INSTALADO 8 días 122
124 1.3.2.2.10 TUMBADO ENTREGADO 0 días 123
125 1.3.2.3 INSTALACIONES ELÉCTRICAS 76 días
126 1.3.2.3.1 COORDINAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS 2 días 113;124
127 1.3.2.3.2 GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO 2 días 126
128 1.3.2.3.3 INSTALAR SOPORTERÍA 13 días 127
129 1.3.2.3.4 INSTALAR DUCTERÍAS Y ACCESORIOS 13 días 128
130 1.3.2.3.5 REALIZAR CABLEADO ELÉCTRICO 13 días 129
131 1.3.2.3.6 RESANAR PISO, PAREDES Y TUMBADO 13 días 130
132 1.3.2.3.7 REVISAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS 12 días 131
133 1.3.2.3.8 ENTREGAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS 8 días 132
134 1.3.2.3.9 INSTALACIONES ELÉCTRICAS ENTREGADA 0 días 133
135 1.3.3 ACABADOS 536 días
136 1.3.3.1 PINTURA 93 días
30 mar '26
6 abr '26
13 abr '26
20 abr '26
27 abr '26
4 may '26
GYPSUM[8]
IA;ROMERAL[1];ESCALERA[2]
ANTONIO LUNA;EMPASTE INTERIOR[1];ESCALERA[1];ESPÁTULA[2];LLANA[1]
EQUIPO DE PROYECTO;PM - MARTÍN MEDINA;PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA
EQUIPO DE PROYECTO;PM - MARTÍN MEDINA;PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA
4/4
CELULAR[1];COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTON
CELULAR[1];COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - A
AMARRADERAS[10];ESCALERA[2];PF
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
15°C
Nublado
Buscar
ESP
LAA
0:10
2/3/2025

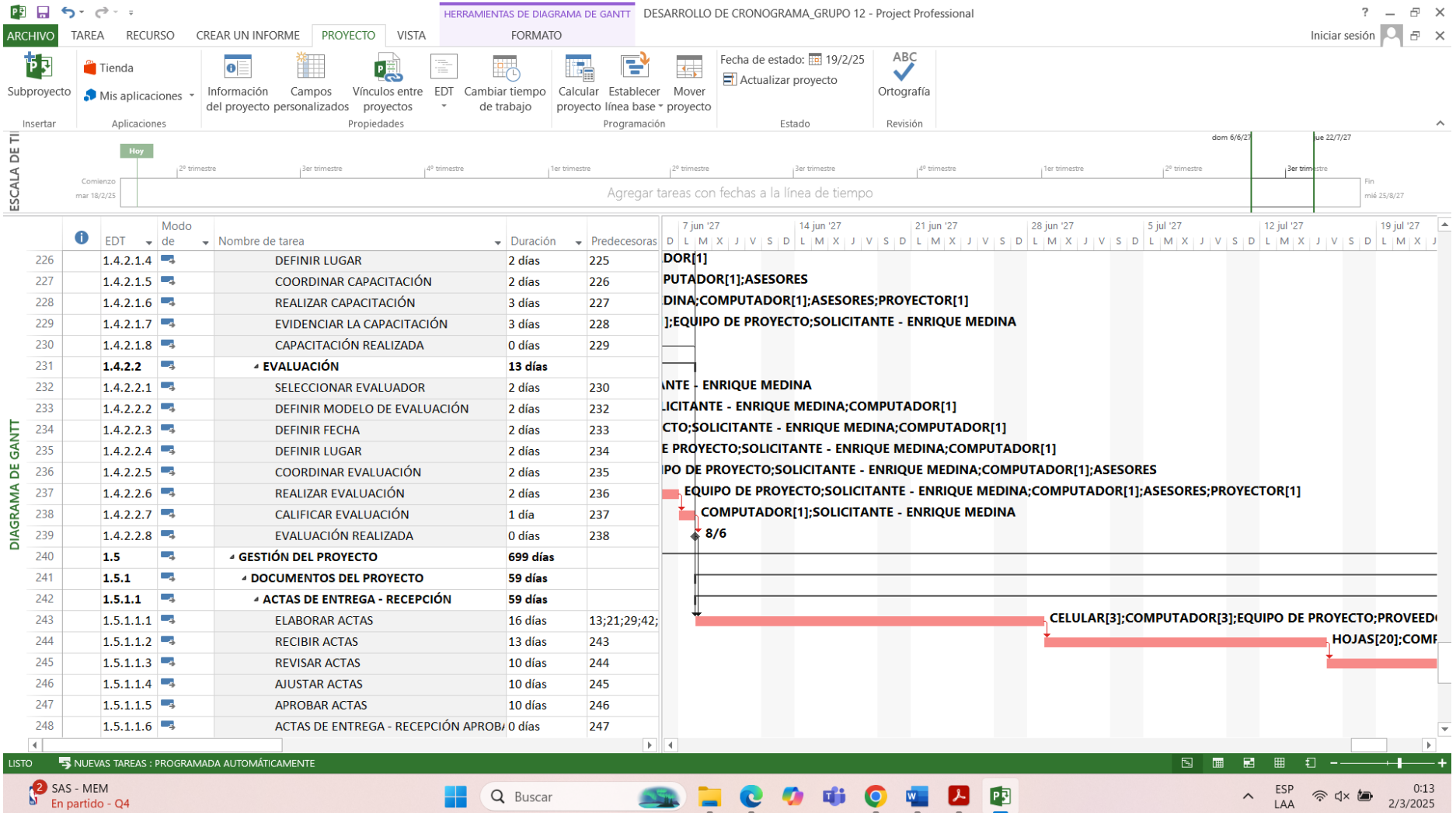

HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Subproyecto
Tienda
Mis aplicaciones
Información del proyecto
Campos personalizados
Vínculos entre proyectos
EDT
Cambiar tiempo de trabajo
Calcular proyecto
Establecer línea base
Mover proyecto
Fecha de estado: 19/2/25
Actualizar proyecto
Ortografía
Insertar
Aplicaciones
Propiedades
Programación
Estado
Revisión
ESCALA DE TI
Hoy
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
DIAGRAMA DE GANTT
EDT
Modo de
Nombre de tarea
Duración
Predecesoras
136 1.3.3.1 PINTURA 93 días
137 1.3.3.1.1 COORDINAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO 2 días 124;134
138 1.3.3.1.2 GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO 2 días 137
139 1.3.3.1.3 DESMONTAR AFICHES 6 días 138
140 1.3.3.1.4 LIJAR PAREDES 7 días 139
141 1.3.3.1.5 RESANAR PAREDES 11 días 140
142 1.3.3.1.6 SELLAR PAREDES 11 días 141
143 1.3.3.1.7 EMPASTAR PAREDES 14 días 142
144 1.3.3.1.8 PINTAR PAREDES 14 días 143
145 1.3.3.1.9 PINTAR TUMBADO 14 días 144
146 1.3.3.1.10 REVISAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBAI 6 días 145
147 1.3.3.1.11 ENTREGAR PINTURA EN PAREDES Y TUME 6 días 146
148 1.3.3.1.12 PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO TERM 0 días 147
149 1.3.3.2 REVESTIMIENTO EN PISO 61 días
150 1.3.3.2.1 COORDINAR INSTALACIÓN DE REVESTIMIENTO 2 días 134;148
151 1.3.3.2.2 GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO 2 días 150
152 1.3.3.2.3 NIVELAR PISO 13 días 151
153 1.3.3.2.4 APLICAR PEGANTE EN PISO 13 días 152
154 1.3.3.2.5 INSTALAR REVESTIMIENTO EN PISO 17 días 153
155 1.3.3.2.6 REVISAR REVESTIMIENTO EN PISO 7 días 154
156 1.3.3.2.7 ENTREGAR REVESTIMIENTO EN PISO 7 días 155
12 oct '26
19 oct '26
26 oct '26
2 nov '26
9 nov '26
16 nov '26
23 nov '26
ILLO[2]
LLANA[2];PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA
CHA[2];ESCALERA[2];GALÓN DE PINTURA[3];PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA;RODILLO[2]
BROCHA[2];ESCALERA[2];GALÓN DE PINTURA[2];PROVEEDOR DE OBRA CIVIL -
ADMIN - PEDRO RONQUILLO;EQUIPO DE PROYECTO;PROV
ADMIN - PEDRO RONQUILLO;EQUIP
12/11
ADMIN - PEDRO RONQUILL
COMPUTADOR[1];EQU
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
15°C
Nublado
Buscar
ESP
LAA
0:11
2/3/2025

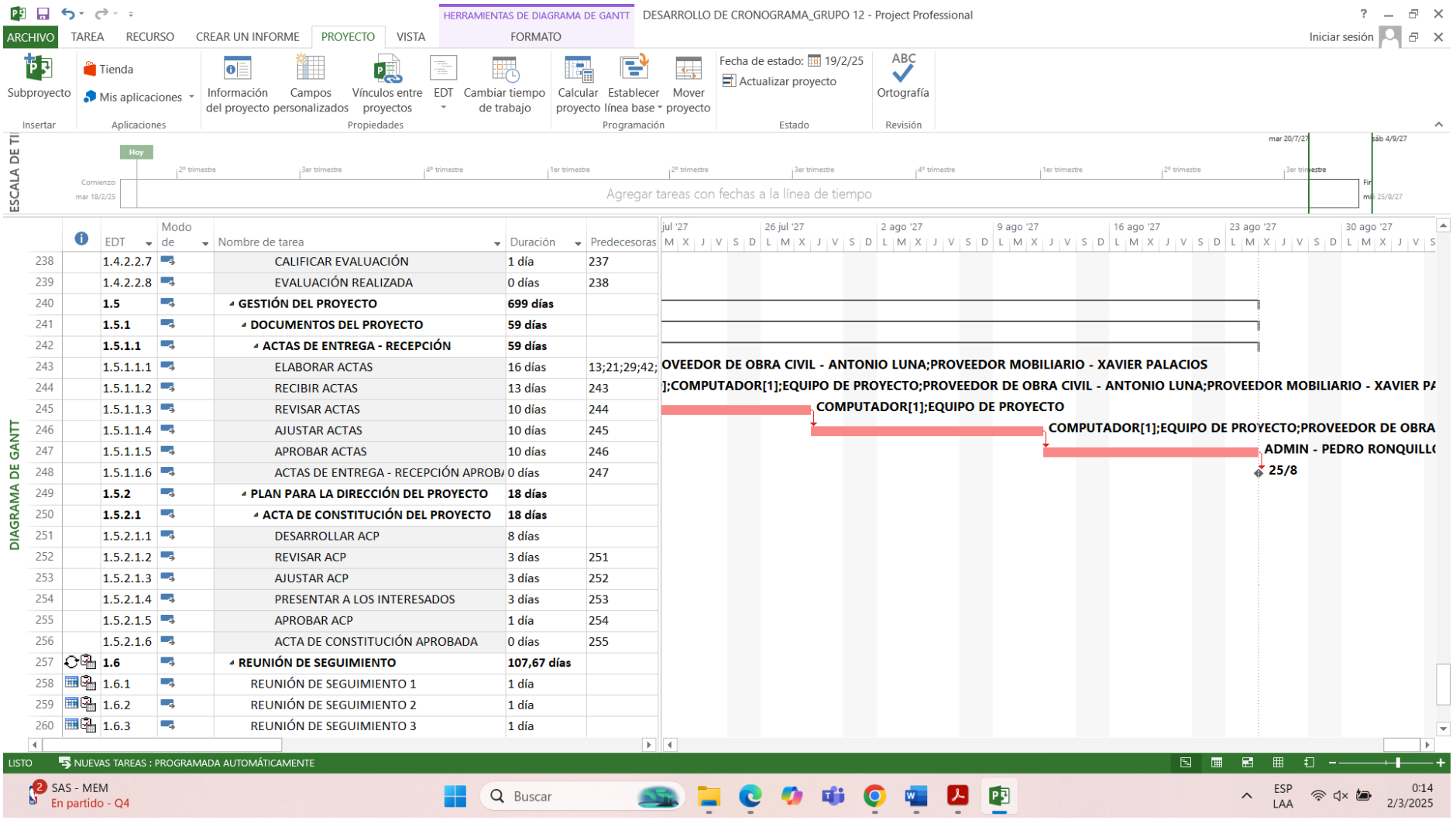

DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
ARCHIVO TAREA RECURSO CREAR UN INFORME PROYECTO VISTA FORMATO
Iniciar sesión
Subproyecto Tienda Mis aplicaciones Información del proyecto Campos personalizados Vínculos entre proyectos EDT Cambiar tiempo de trabajo Calcular proyecto Establecer línea base Mover proyecto Fecha de estado: 19/2/25 Actualizar proyecto Ortografía
Insertar Aplicaciones Propiedades Programación Estado Revisión
ESCALA DE TI
Hoy
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
DIAGRAMA DE GANTT
EDT Modo de Nombre de tarea Duración Predecesoras
145 1.3.3.1.9 PINTAR TUMBADO 14 días 144
146 1.3.3.1.10 REVISAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBAI 6 días 145
147 1.3.3.1.11 ENTREGAR PINTURA EN PAREDES Y TUME 6 días 146
148 1.3.3.1.12 PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO TERM 0 días 147
149 1.3.3.2 REVESTIMIENTO EN PISO 61 días
150 1.3.3.2.1 COORDINAR INSTALACIÓN DE REVESTIMIENTO 2 días 134;148
151 1.3.3.2.2 GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO 2 días 150
152 1.3.3.2.3 NIVELAR PISO 13 días 151
153 1.3.3.2.4 APLICAR PEGANTE EN PISO 13 días 152
154 1.3.3.2.5 INSTALAR REVESTIMIENTO EN PISO 17 días 153
155 1.3.3.2.6 REVISAR REVESTIMIENTO EN PISO 7 días 154
156 1.3.3.2.7 ENTREGAR REVESTIMIENTO EN PISO 7 días 155
157 1.3.3.2.8 REVESTIMIENTO EN PISO INSTALADO 0 días 156
158 1.3.3.3 CARPINTERÍA 536 días
159 1.3.3.3.1 FABRICAR MESA PARA EQUIPOS 37 días 42;82
160 1.3.3.3.2 COORDINAR INSTALACIÓN DE MOBILIARI 2 días 134;148;157
161 1.3.3.3.3 GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO 2 días 160
162 1.3.3.3.4 ARMAR ESTRUCTURA DE MESA 21 días 161
163 1.3.3.3.5 INSTALAR TABLEROS 21 días 162
164 1.3.3.3.6 INSTALAR CANALETAS 21 días 163
165 1.3.3.3.7 REVISAR MOBILIARIO 7 días 164
21 dic '26 28 dic '26 4 ene '27 11 ene '27 18 ene '27 25 ene '27 1 feb '27
EEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA
UNA;SEGURIDAD
IO LUNA;EPÓXICO AUTONIVELANTE[2];LLANA[2];RODILLO[2];ESPÁTULA[2]
ESPÁTULA[2];GALÓN DE PEGANTE DISUELTO[2];LLANA[2];PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA
ALFOMBRA[6];ESTILETE[2];PROVEEDOR DE OBRA CIVIL
ADMIN - PEDRO RONQUILLO;EQU
1/2
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
15°C Nublado
Buscar
ESP LAA
0:11 2/3/2025


HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Subproyecto
Tienda
Mis aplicaciones
Información del proyecto
Campos personalizados
Vínculos entre proyectos
EDT
Cambiar tiempo de trabajo
Calcular proyecto
Establecer línea base
Mover proyecto
Fecha de estado: 19/2/25
Actualizar proyecto
Ortografía
Insertar
Aplicaciones
Propiedades
Programación
Estado
Revisión
ESCALA DE TI
Hoy
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
DIAGRAMA DE GANTT
EDT
Modo de
Nombre de tarea
Duración
Predecesoras
181 1.3.4.1.4 SELECCIONAR PROVEEDOR 1 día 180
182 1.3.4.1.5 ADQUIRIR PANTALLAS 1 día 181
183 1.3.4.1.6 RECIBIR PANTALLAS 6 días 182
184 1.3.4.1.7 REVISAR PANTALLAS 1 día 183
185 1.3.4.1.8 GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN 2 días 184
186 1.3.4.1.9 INSTALAR PANTALLAS 13 días 185
187 1.3.4.1.1(ENTREGAR PANTALLAS 7 días 186
188 1.3.4.1.11 PANTALLAS INSTALADAS. 0 días 187
189 1.3.4.2 SILLONES DE ESPERA 68 días
190 1.3.4.2.1 DEFINIR CARACTERÍSTICAS DE LOS SILLONES 2 días 157
191 1.3.4.2.2 COTIZAR CON PROVEEDORES 3 días 190
192 1.3.4.2.3 ANALIZAR OFERTAS 1 día 191
193 1.3.4.2.4 SELECCIONAR PROVEEDOR 1 día 192
194 1.3.4.2.5 ADQUIRIR SILLONES 1 día 193
195 1.3.4.2.6 RECIBIR SILLONES 25 días 194
196 1.3.4.2.7 REVISAR SILLONES 3 días 195
197 1.3.4.2.8 GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN 2 días 196
198 1.3.4.2.9 INSTALAR SILLONES 23 días 197
199 1.3.4.2.1(ENTREGAR SILLONES 7 días 198
200 1.3.4.2.11 SILLONES ENTREGADOS 0 días 199
201 1.4 CAPACITACIÓN 236 días
202 1.4.1 CAPACITACIÓN SOBRE LOS EQUIPOS 29 días
1 feb '27
8 feb '27
15 feb '27
22 feb '27
1 mar '27
8 mar '27
COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA
CELULAR[2];COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS
COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA
CELULAR[2];COMPUTADOR[1];PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS;SOLICITANTE - E
PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA;CELULAR[2
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
SAS - MEM
En partido - Q4
Buscar
ESP
LAA
0:12
2/3/2025


DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
FORMATO
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
Iniciar sesión
Subproyecto
Tienda
Mis aplicaciones
Información del proyecto
Campos personalizados
Vínculos entre proyectos
EDT
Cambiar tiempo de trabajo
Calcular proyecto
Establecer línea base
Mover proyecto
Fecha de estado: 19/2/25
Actualizar proyecto
Ortografía
Insertar
Aplicaciones
Propiedades
Programación
Estado
Revisión
ESCALA DE TI
Hoy
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
DIAGRAMA DE GANTT
EDT
Modo de
Nombre de tarea
Duración
Predecesoras
181 1.3.4.1.4 SELECCIONAR PROVEEDOR 1 día 180
182 1.3.4.1.5 ADQUIRIR PANTALLAS 1 día 181
183 1.3.4.1.6 RECIBIR PANTALLAS 6 días 182
184 1.3.4.1.7 REVISAR PANTALLAS 1 día 183
185 1.3.4.1.8 GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN 2 días 184
186 1.3.4.1.9 INSTALAR PANTALLAS 13 días 185
187 1.3.4.1.10 ENTREGAR PANTALLAS 7 días 186
188 1.3.4.1.11 PANTALLAS INSTALADAS. 0 días 187
189 1.3.4.2 SILLONES DE ESPERA 68 días
190 1.3.4.2.1 DEFINIR CARACTERÍSTICAS DE LOS SILLONES 2 días 157
191 1.3.4.2.2 COTIZAR CON PROVEEDORES 3 días 190
192 1.3.4.2.3 ANALIZAR OFERTAS 1 día 191
193 1.3.4.2.4 SELECCIONAR PROVEEDOR 1 día 192
194 1.3.4.2.5 ADQUIRIR SILLONES 1 día 193
195 1.3.4.2.6 RECIBIR SILLONES 25 días 194
196 1.3.4.2.7 REVISAR SILLONES 3 días 195
197 1.3.4.2.8 GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN 2 días 196
198 1.3.4.2.9 INSTALAR SILLONES 23 días 197
199 1.3.4.2.10 ENTREGAR SILLONES 7 días 198
200 1.3.4.2.11 SILLONES ENTREGADOS 0 días 199
201 1.4 CAPACITACIÓN 236 días
202 1.4.1 CAPACITACIÓN SOBRE LOS EQUIPOS 29 días
15 mar '27
22 mar '27
29 mar '27
5 abr '27
12 abr '27
19 abr '27
26 abr '27
CIOS;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA
E - ENRIQUE MEDINA
AR[2];COMPUTADOR[1]
PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS;SILLONES[10];SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA
PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA;SILLONES[10]
COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;SEGURIDAD;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA
ADMIN - PEDRO RONC
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
SAS - MEM
En partido - Q4
Buscar
ESP
LAA
0:12
2/3/2025


HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Subproyecto
Tienda
Mis aplicaciones
Información del proyecto
Campos personalizados
Vínculos entre proyectos
EDT
Cambiar tiempo de trabajo
Calcular proyecto
Establecer línea base
Mover proyecto
Fecha de estado: 19/2/25
Actualizar proyecto
Ortografía
Insertar
Aplicaciones
Propiedades
Programación
Estado
Revisión
ESCALA DE TI
Hoy
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
DIAGRAMA DE GANTT
EDT
Modo de
Nombre de tarea
Duración
Predecesoras
217 1.4.1.2.5 COORDINAR EVALUACIÓN 2 días 216
218 1.4.1.2.6 REALIZAR EVALUACIÓN 2 días 217
219 1.4.1.2.7 CALIFICAR EVALUACIÓN 1 día 218
220 1.4.1.2.8 EVALUACIÓN REALIZADA 0 días 219
221 1.4.2 CAPACITACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN 29 días
222 1.4.2.1 CURSO 16 días
223 1.4.2.1.1 SELECCIONAR CAPACITADOR 2 días 188;200;220
224 1.4.2.1.2 DEFINIR MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓ 2 días 223
225 1.4.2.1.3 DEFINIR FECHA 2 días 224
226 1.4.2.1.4 DEFINIR LUGAR 2 días 225
227 1.4.2.1.5 COORDINAR CAPACITACIÓN 2 días 226
228 1.4.2.1.6 REALIZAR CAPACITACIÓN 3 días 227
229 1.4.2.1.7 EVIDENCIAR LA CAPACITACIÓN 3 días 228
230 1.4.2.1.8 CAPACITACIÓN REALIZADA 0 días 229
231 1.4.2.2 EVALUACIÓN 13 días
232 1.4.2.2.1 SELECCIONAR EVALUADOR 2 días 230
233 1.4.2.2.2 DEFINIR MODELO DE EVALUACIÓN 2 días 232
234 1.4.2.2.3 DEFINIR FECHA 2 días 233
235 1.4.2.2.4 DEFINIR LUGAR 2 días 234
236 1.4.2.2.5 COORDINAR EVALUACIÓN 2 días 235
237 1.4.2.2.6 REALIZAR EVALUACIÓN 2 días 236
238 1.4.2.2.7 CALIFICAR EVALUACIÓN 1 día 237
3 may '27
10 may '27
17 may '27
24 may '27
31 may '27
7 jun '27
EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA
EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA;COMPUTADOR[1]
EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA;COMPUTADOR[1]
EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA;COMPUTADOR[1]
EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA;COMPUTADOR[1];ASESORES
EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA;COMPUTADOR[1]
ASESORES;CELULAR[1];COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO
22/5
EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA
EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE M
EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENR
EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITAN
EQUIPO DE PROYECTO;SOLI
EQUIPO DE PROYEC
COMPUTADOR[1
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
SAS - MEM
En partido - Q4
Buscar
ESP
LAA
0:13
2/3/2025


HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Subproyecto
Tienda
Mis aplicaciones
Insertar
Aplicaciones
Información del proyecto
Campos personalizados
Vínculos entre proyectos
EDT
Cambiar tiempo de trabajo
Propiedades
Calcular proyecto
Establecer línea base
Mover proyecto
Programación
Fecha de estado: 19/2/25
Actualizar proyecto
Estado
Ortografía
Revisión
ESCALA DE TI
Hoy
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
DIAGRAMA DE GANTT
EDT
Modo de
Nombre de tarea
Duración
Predecesoras
226 1.4.2.1.4 DEFINIR LUGAR 2 días 225
227 1.4.2.1.5 COORDINAR CAPACITACIÓN 2 días 226
228 1.4.2.1.6 REALIZAR CAPACITACIÓN 3 días 227
229 1.4.2.1.7 EVIDENCIAR LA CAPACITACIÓN 3 días 228
230 1.4.2.1.8 CAPACITACIÓN REALIZADA 0 días 229
231 1.4.2.2 EVALUACIÓN 13 días
232 1.4.2.2.1 SELECCIONAR EVALUADOR 2 días 230
233 1.4.2.2.2 DEFINIR MODELO DE EVALUACIÓN 2 días 232
234 1.4.2.2.3 DEFINIR FECHA 2 días 233
235 1.4.2.2.4 DEFINIR LUGAR 2 días 234
236 1.4.2.2.5 COORDINAR EVALUACIÓN 2 días 235
237 1.4.2.2.6 REALIZAR EVALUACIÓN 2 días 236
238 1.4.2.2.7 CALIFICAR EVALUACIÓN 1 día 237
239 1.4.2.2.8 EVALUACIÓN REALIZADA 0 días 238
240 1.5 GESTIÓN DEL PROYECTO 699 días
241 1.5.1 DOCUMENTOS DEL PROYECTO 59 días
242 1.5.1.1 ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN 59 días
243 1.5.1.1.1 ELABORAR ACTAS 16 días 13;21;29;42;
244 1.5.1.1.2 RECIBIR ACTAS 13 días 243
245 1.5.1.1.3 REVISAR ACTAS 10 días 244
246 1.5.1.1.4 AJUSTAR ACTAS 10 días 245
247 1.5.1.1.5 APROBAR ACTAS 10 días 246
248 1.5.1.1.6 ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN APROB 0 días 247
7 jun '27
14 jun '27
21 jun '27
28 jun '27
5 jul '27
12 jul '27
19 jul '27
DOR[1]
PUTADOR[1];ASESORES
DINA;COMPUTADOR[1];ASESORES;PROYECTOR[1]
];EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA
NTE - ENRIQUE MEDINA
ICITANTE - ENRIQUE MEDINA;COMPUTADOR[1]
CTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA;COMPUTADOR[1]
E PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA;COMPUTADOR[1]
PO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA;COMPUTADOR[1];ASESORES
EQUIPO DE PROYECTO;SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA;COMPUTADOR[1];ASESORES;PROYECTOR[1]
COMPUTADOR[1];SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA
8/6
CELULAR[3];COMPUTADOR[3];EQUIPO DE PROYECTO;PROVEED
HOJAS[20];COMP
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
SAS - MEM
En partido - Q4
Buscar
ESP
LAA
0:13
2/3/2025


HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT
DESARROLLO DE CRONOGRAMA_GRUPO 12 - Project Professional
ARCHIVO
TAREA
RECURSO
CREAR UN INFORME
PROYECTO
VISTA
FORMATO
Iniciar sesión
Subproyecto
Tienda
Mis aplicaciones
Insertar
Aplicaciones
Información del proyecto
Campos personalizados
Vínculos entre proyectos
EDT
Cambiar tiempo de trabajo
Propiedades
Calcular proyecto
Establecer línea base
Mover proyecto
Programación
Fecha de estado: 19/2/25
Actualizar proyecto
Estado
Ortografía
Revisión
ESCALA DE TI
Hoy
Agregar tareas con fechas a la línea de tiempo
DIAGRAMA DE GANTT
EDT
Modo de
Nombre de tarea
Duración
Predecesoras
238 1.4.2.2.7 CALIFICAR EVALUACIÓN 1 día 237
239 1.4.2.2.8 EVALUACIÓN REALIZADA 0 días 238
240 1.5 GESTIÓN DEL PROYECTO 699 días
241 1.5.1 DOCUMENTOS DEL PROYECTO 59 días
242 1.5.1.1 ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN 59 días
243 1.5.1.1.1 ELABORAR ACTAS 16 días 13;21;29;42;
244 1.5.1.1.2 RECIBIR ACTAS 13 días 243
245 1.5.1.1.3 REVISAR ACTAS 10 días 244
246 1.5.1.1.4 AJUSTAR ACTAS 10 días 245
247 1.5.1.1.5 APROBAR ACTAS 10 días 246
248 1.5.1.1.6 ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN APROB 0 días 247
249 1.5.2 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO 18 días
250 1.5.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO 18 días
251 1.5.2.1.1 DESARROLLAR ACP 8 días
252 1.5.2.1.2 REVISAR ACP 3 días 251
253 1.5.2.1.3 AJUSTAR ACP 3 días 252
254 1.5.2.1.4 PRESENTAR A LOS INTERESADOS 3 días 253
255 1.5.2.1.5 APROBAR ACP 1 día 254
256 1.5.2.1.6 ACTA DE CONSTITUCIÓN APROBADA 0 días 255
257 1.6 REUNIÓN DE SEGUIMIENTO 107,67 días
258 1.6.1 REUNIÓN DE SEGUIMIENTO 1 1 día
259 1.6.2 REUNIÓN DE SEGUIMIENTO 2 1 día
260 1.6.3 REUNIÓN DE SEGUIMIENTO 3 1 día
jul '27
26 jul '27
2 ago '27
9 ago '27
16 ago '27
23 ago '27
30 ago '27
OVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA;PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS
];COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA;PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PA
COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO
COMPUTADOR[1];EQUIPO DE PROYECTO;PROVEEDOR DE OBRA
ADMIN - PEDRO RONQUILL
25/8
LISTO
NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE
SAS - MEM
En partido - Q4
Buscar
ESP
LAA
0:14
2/3/2025

2.3.4. Gestión de Costos.

La gestión de costos del proyecto incluye los procesos destinados para planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto, con el objetivo de que el proyecto culmine dentro del presupuesto definido en la planificación. La gestión de costos del proyecto se compone de cuatro procesos: planificar la gestión de costos, estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos.

2.3.4.1. Plan de gestión de costos.

El plan de gestión de los costos es el entregable del proceso de planificar la gestión de costos, define la forma en la que se va a planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto, incluyendo las herramientas y técnicas que se van a implementar en cada una de las etapas del proyecto.

2.3.4.1.1. Planificar la gestión de costos.

En este proceso se define como se van a ejecutar cada uno de los procesos, proporcionado una guía que define la forma en la que se van a gestionar los costos del proyecto. Este proceso se realiza en la etapa inicial del proyecto y puede ser actualizado durante su ejecución. El director de proyecto será el responsable de este proceso, quien establecer las condiciones bajo las cuales el equipo del proyecto definirá y gestionará los costos.

En este proceso se utilizarán las herramientas juicio de expertos y reuniones. El Director del proyecto y el equipo del proyecto participaran en reuniones de trabajo donde con base en las directrices del Patrocinador, Gerentes de: Mercadeo, Tecnología y Comercial del Banco X se desarrollará y revisará el plan. Dicho plan será aprobado por el Patrocinador.

2.3.4.1.2. Estimar costos.

Este proceso desarrolla una estimación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto. Se deben estimar los costos de los recursos materiales, personales, herramientas, servicios, instalaciones, etc.

Esta estimación se realizará con base en la información definida en la línea base del alcance y en el plan de gestión de costos. Además, se deberá tomar como referencia el cronograma del proyecto y el registro de riesgos. El responsable de este proceso será el Director del proyecto. Dentro de este proceso se utilizarán las herramientas juicio de expertos, análisis de datos y estimaciones basadas en cotizaciones. El Director del proyecto deberá presentar las estimaciones dentro de los primeros 25 días de la ejecución del proyecto. La estimación será aprobada por el Gerente Administrativo.

Las estimaciones basadas en cotizaciones pueden ser consideradas un tipo de estimación análoga, ya que está basada en información histórica de proyectos anteriores y en los registros de la organización. Se definió este tipo de estimación debido a que el Banco X tiene experiencia en el desarrollo de proyectos de oficina muy similares, por lo tanto, se considera que es la forma más acertada para estimar los recursos del proyecto.

2.3.4.1.3. Determinar el presupuesto.

Este proceso consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales para establecer una línea base de costos del proyecto. La importancia de este proceso radica en la definición de una referencia sobre la cual se monitorea y controla la ejecución del proyecto. El Director del proyecto será el responsable de este proceso. Las estimaciones aprobadas serán ingresadas por el equipo del proyecto en el Project, especificando si el costo es de material, recurso humano o costo fijo. De esta manera se irá definiendo los costos de cada una de las tareas y paquetes de trabajo definidos en la EDT, para que, a través de la técnica de agregación de costos, se vayan sumando los costos de las tareas de los niveles superiores, hasta obtener el costo total de las actividades del proyecto. La línea base de costos será aprobada por el patrocinador. Para calcular el presupuesto del proyecto, se incluirá un costo de reserva de gestión, el cual corresponde al 7% de los costos de cada una de las actividades. Esta reserva está destinada para cubrir costos de actividades no planificadas o imprevistos que deben ser solucionados o cubiertos para completar el proyecto.

2.3.4.1.4. Controlar los costos.

Este proceso consiste en monitorear el estado del proyecto de manera periódica para identificar si existe la necesidad de actualizar o gestionar cambios en la línea base de costos. Se lleva a cabo a lo largo del proyecto y es responsabilidad del Director del proyecto. Los cambios en la línea base de costos serán analizados y aprobados por el Patrocinador.

Para analizar la situación del proyecto se realizará de manera mensual el análisis del valor ganado, donde se presentarán las gráficas correspondientes al valor planificado, valor ganado y costo real, con su respectivo análisis. Con esta técnica se conocerá la situación real del proyecto con base en la comparación entre los planificado, gastado y ganado en ejecución. De la misma manera, se emplearán las técnicas de análisis de variación donde se calculará la variación de costos (CV) y el índice de desempeño de costos (CPI).

Además, el Director de proyecto y su equipo registrarán el avance de las actividades del proyecto en el Project. Los informes mensuales deberán incluir informes del presupuesto total, costos por EDT y costos por recurso, representados en tablas y gráficas.

2.3.4.1.5. Formatos de la gestión de costos.

2.3.4.1.5.1. Plantilla para la estimación de costos.

El Director de proyecto presentará la plantilla para la estimación de costos en una matriz en formato Excel. Se deben dividir los costos por tipo de recurso. Dentro de cada estimación se deben incluir el tipo de costo, costo unitario, tipo de estimación, grado de exactitud y bases de la estimación, tomando como referencia la plantilla inferior. Se realizará esta estimación en un periodo de 30 días posterior a la firma del acta de constitución del proyecto. Esta matriz es responsabilidad del Director de proyecto y a su vez deberá ser revisada con los Gerentes Administrativo y Comercial.

Tabla 29. Plantilla para la estimación de costos.

Estimación de costos								
Tipo de Recursos								
N°	Nombre (Recurso)	Tipo de Costo	Cantidad	Costo Unitario Estándar	Costo Unitario Adicional	Tipo de Estimación	Grado o Nivel de Exactitud	Bases de la Estimación

Elaborado por: Autores.

2.3.4.1.5.2. Presupuesto del proyecto.

El presupuesto del proyecto será presentado en Microsoft Project, proporcionando un detalle de los costos asociados a cada fase, incluyendo el desglose por paquetes de trabajo y actividades. El responsable de la elaboración del presupuesto será el Director de proyecto con su equipo y deberá ser aprobado por el Patrocinador. El documento de Project incluirá los costos de cada una de las actividades, los costos de contingencia y de reserva de gestión.

2.3.4.1.6. Solicitud de cambio.

Para la gestión de la solicitud de cambio, el área solicitante detalla la solicitud, indicando la justificación, impacto económico y la firma de responsabilidad. El formato deberá ser enviado vía correo electrónico al Director del proyecto. Para la aprobación del cambio, el documento debe estar firmado por el Director del proyecto, el Presidente del comité de control de cambios y el Patrocinador. Para realizar este proceso, el Director del proyecto solicitará al Patrocinador la designación de un comité de control de cambios y la designación del Presidente de este.

A continuación, se presenta el procedimiento detallado de este proceso:

1. La persona o departamento solicitante presentará una solicitud y será enviada vía correo electrónico.

2. La solicitud de cambio será revisada por el Director de proyecto quien realizará la evaluación inicial del cambio para comprender su alcance y posibles impactos en los costos. Una vez que sea revisada la información, se enviará la solicitud al comité de control de cambios.

3. El comité realizará una revisión, evaluará la viabilidad y las implicaciones del cambio y realizará un informe de conveniencia que será enviado al Patrocinador.

4. El Patrocinador valida y aprueba la solicitud.

5. El Director de proyecto, de ser necesario, realizará la actualización de la línea base de costos y comunicará los cambios a los interesados pertinentes.

La solicitud de cambio se realizará siguiendo el formato presentado en la siguiente tabla.

Tabla 30. Plantilla para solicitud de cambio.

Solicitud de cambios	
Detalle del cambio	
Número de solicitud	(Número secuencial de 3 dígitos)
Nombre del cambio	(Nombre corto de identificación)
Descripción del cambio	(Descripción detalla que justifique el cambio solicitado)
Revisión del cambio	
Análisis del impacto	(Impacto en costo y tiempo)
Recomendaciones	(Indicar si se recomienda o no hacer el cambio)
Conclusión	
Estado de la solicitud	(Aprobado/Rechazado)
Observaciones	(Observaciones finales)
Tipo de cambio	(Indicar si el cambio involucra una acción preventiva, correctiva o de reparación de defectos)

Elaborado por: Autores.

2.3.4.1.7. Tipos de estimación del proyecto.

Durante la planificación del proyecto, se emplearán los siguientes tipos de estimación para calcular los costos del proyecto.

- Cotización: Se empleará para estimar los costos de adquisición de materiales, herramientas, equipos o servicios externos mediante la obtención de cotizaciones de proveedores.

Se utilizará la técnica de estimación análoga, la misma que emplea datos históricos de proyectos similares, incluyendo un tarifario de la empresa para estimar los costos de los recursos humanos y materiales, basándose en experiencias pasadas.

Las cotizaciones se utilizan para la estimación de los costos de materiales, ya que se considera necesario mantener los costos actuales del mercado, debido a que en el Ecuador existen constante variación de costos producto del incremento de impuestos y afectaciones económicas.

En la siguiente tabla se presentan las unidades de medida consideradas para la gestión de costos del proyecto.

En el modo de formulación se explica a detalle los puntos considerados para definir la estimación, mientras que el nivel de precisión expresa el grado de confiabilidad de la estimación, considerando las variaciones con respecto a datos históricos.

Tabla 31. Tipos de estimación de costos.

Tipos de estimación		
Tipo de estimación	**Modo de Formulación**	**Nivel de Precisión**
Cotización	El negociador del área de Compras solicitará 3 cotizaciones a distintos proveedores, realizará un comparativo y calculará el valor promedio del bien o servicio.	85%

Elaborado por: Autores.

2.3.4.1.8. Unidades de medida.

Según el tipo de recurso, se emplearán las siguientes unidades de medida: por nómina (tarifa por hora), por contrato (tarifa por horas) y costo por unidad para los materiales y equipos. En la siguiente tabla se presentan las unidades de medida empleadas en el proyecto.

Tabla 32. Unidades de medida.

Unidades de medida	
Tipo de Recurso	**Unidades de Medida**
Recursos Humanos - externo	Por contrato
Recursos Humanos - interno	Por nómina
Equipos de oficina	Por unidad
Equipos tecnológicos	Por unidad
Materiales	Por unidad

Elaborado por: Autores.

2.3.4.1.9. Umbrales de control.

Para llevar un control detallado de las variaciones de costos se han definido diferentes rangos de variación con el objetivo que el Director del proyecto y su equipo de trabajo sepan que acciones ejecutar ante la variación de costos que superen los umbrales de control ya definidos. Los rangos y acciones por seguir en cada uno de los umbrales de control definidos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 33. Umbrales de control.

Umbrales de control	
Rango	**Acción por seguir**
0% - 5% (Incluye valores menores o iguales a 5%)	Variación permitida. Se deberá monitorear los costos e informar el porcentaje de desviación en las reuniones mensuales de revisión de costos. Se continúa con el desarrollo del proyecto. En las reuniones mensuales deberán participar el Patrocinador, Director de proyecto y los encargados de cada área para determinar la causa de variación y proponer acciones para corregirla.
5% - 10% (Incluye valores mayores a 5% y menores o iguales a 10%)	Los encargados de las actividades deberán realizar un informe detallado de las acciones implementadas para reducir la desviación y los resultados alcanzados. El informe se envía al Patrocinador y al Director de proyecto. El Director de proyecto remite las recomendaciones y acciones a seguir para reducir la desviación. Se realiza el seguimiento y se continúa con el proyecto.
10%-15% (Incluye valores mayores a 10% y menores o iguales a 15%)	Se eleva el informe y las acciones realizadas a un comité de control de cambios, el mismo que verificará si es factible la aprobación del cambio, y se informará la resolución al director de proyecto. El incremento no podrá exceder el 15% del costo proyectado inicialmente.
>15% (Incluye valores mayores a 15%)	Se considera que a partir de esta variación el proyecto es poco viable. El Director de proyecto realizará un informe detallado y lo presentará al Patrocinador. El Patrocinador informará si se suspende o si se aprueba un incremento adicional al presupuesto y se definirá una nueva línea base de costos.

Elaborado por: Autores.

2.3.4.1.10. Pronóstico de valor ganado y variaciones.

Para realizar el control de los costos del proyecto se emplearán técnicas de análisis de datos incluidas en el análisis del valor ganado y el análisis de las variaciones. Las principales técnicas empleadas se presentan en la **Tabla 35**.

Tabla 34. Pronóstico del valor ganado y variaciones.

Pronóstico del valor ganado y variaciones	
Técnica de análisis	**Descripción**
Variación del costo (CV)	El Director de proyecto determinará la variación de costos mediante la diferencia entre el valor ganado y costo actual. Esta variación será comunicada al Patrocinador y a los principales interesados en el informe mensual de desempeño de costos y se expondrá en las reuniones mensuales del proyecto. Esta variación permitirá conocer la situación financiera del proyecto, es decir si existe ahorro o sobrecosto.
Índice de desempeño del costo (CPI)	El Director de proyecto determinará el índice de desempeño de costos mediante la división entre el valor ganado y el costo actual. Se presentarán de manera semanal (todos los lunes), junto con un análisis de la situación del proyecto dentro del reporte semanal de avance del proyecto que es desarrollado por el director de proyecto. Esta variación permitirá conocer la situación financiera del proyecto, es decir si existe ahorro o sobrecosto.
Estimación a la conclusión (EAC)	El Director de proyecto determinará la estimación a la conclusión mediante la división entre presupuesto hasta la conclusión y el índice de desempeño de costos. Este valor será comunicado al patrocinador y a los principales interesados en el informe mensual de desempeño de costos y se expondrá en las reuniones mensuales del proyecto. Este cálculo permitirá conocer cuánto terminará costando el proyecto con base en su rendimiento actual.
Variación a la conclusión (VAC)	El Director de proyecto determinará la variación a la conclusión mediante la diferencia entre el presupuesto hasta la conclusión y la estimación a la conclusión calculada. Esta variación será comunicada al Patrocinador y a los principales interesados en el informe mensual de desempeño de costos y se expondrá en las reuniones mensuales del proyecto. Este cálculo permitirá conocer la diferencia entre el costo planificado y el estimado del proyecto.

Elaborado por: Autores.

2.3.4.2. Estimación de costos de los recursos.

La **Tabla 36**, presenta las estimaciones de costo de los recursos de tipo personal, en los que se incluyen los integrantes del equipo del proyecto. Para este proyecto no se considera un valor para estos recursos, ya que es personal que pertenece a la empresa y los mismos reciben una remuneración mensual por sus actividades. En la **Tabla 37**, se presenta el detalle de la estimación de los costos correspondientes a los recursos del personal externo que se planifica contratar en el proyecto. El tipo de estimación considerado es cotización, ya que para el proyecto se solicitó proformas a 3 proveedores. Por otro lado, las **Tabla 38, 39 y 40**, presentan la estimación de los costos de los recursos de tipo material clasificados en mobiliario, equipos tecnológicos, materiales; en estos casos la estimación de los costos se realizó con base en cotizaciones a proveedores locales.

Finalmente, la **Tabla 41** presenta la estimación de los costos relacionados con la reserva de contingencia identificada en el área de conocimiento de gestión de riesgos. Para estimar el costo de las reservas de contingencia se tomó como referencia el costo de las acciones de contingencia planificadas.

Tabla 35. Estimación de costos de tipo recurso personal – interno.

Tipo de Recursos: Personal - Interno								
Nro.	Nombre	Tipo de Costo	Cantidad	Costo Unitario Estandar	Costo Unitario Adicional	Tipo Estimacion	Grado o Nivel de Exactitud	Bases de la Estimacion
1	Director de Proyecto	-	1	$0,00	-	-	-	De acuerdo a las políticas de la empresa y al contrato laboral, los colaboradores tienen sus funciones específicas dentro de la empresa, y por ello reciben una remuneración mensual. Para este proyecto no se considerarán valores adicionales en el rol de pago.
2	Gerente Comercial - Solicitante	-	1	$0,00	-	-	-	De acuerdo a las políticas de la empresa y al contrato laboral, los colaboradores tienen sus funciones específicas dentro de la empresa, y por ello reciben una remuneración mensual. Para este proyecto no se considerarán valores adicionales en el rol de pago.
3	Gerente de Mercadeo - Evaluador	-	1	$0,00	-	-	-	De acuerdo a las políticas de la empresa y al contrato laboral, los colaboradores tienen sus funciones específicas dentro de la empresa, y por ello reciben una remuneración mensual. Para este proyecto no se considerarán valores adicionales en el rol de pago.
4	Gerente de Finanzas - Ejecutador de pagos	-	1	$0,00	-	-	-	De acuerdo a las políticas de la empresa y al contrato laboral, los colaboradores tienen sus funciones específicas dentro de la empresa, y por ello reciben una remuneración mensual. Para este proyecto no se considerarán valores adicionales en el rol de pago.
5	Gerente de Seguridad - Agente de seguridad	-	1	$0,00	-	-	-	De acuerdo a las políticas de la empresa y al contrato laboral, los colaboradores tienen sus funciones específicas dentro de la empresa, y por ello reciben una remuneración mensual. Para este proyecto no se considerarán valores adicionales en el rol de pago.
6	Controlador de Equipos Tecnológicos	-	1	$0,00	-	-	-	De acuerdo a las políticas de la empresa y al contrato laboral, los colaboradores tienen sus funciones específicas dentro de la empresa, y por ello reciben una remuneración mensual. Para este proyecto no se considerarán valores adicionales en el rol de pago.
7	Administrador de Agencia	-	1	$0,00	-	-	-	De acuerdo a las políticas de la empresa y al contrato laboral, los colaboradores tienen sus funciones específicas dentro de la empresa, y por ello reciben una remuneración mensual. Para este proyecto no se considerarán valores adicionales en el rol de pago.
8	Asesor de Servicio al Cliente	-	1	$0,00	-	-	-	De acuerdo a las políticas de la empresa y al contrato laboral, los colaboradores tienen sus funciones específicas dentro de la empresa, y por ello reciben una remuneración mensual. Para este proyecto no se considerarán valores adicionales en el rol de pago.

Tabla 36. Estimación de costos de tipo recurso personal – externo.

Tipo de Recursos: Personal - Externo								
Nro.	Nombre	Tipo de Costo	Cantidad	Costo Unitario Estandar	Costo Unitario Adicional	Tipo Estimacion	Grado o Nivel de Exactitud	Bases de la Estimacion
1	Proveedor de Obra Civil	Costo	5	$12.000,00	-	Cotización	-	Se realizaron cotizaciones de 3 proveedores de obra civil locales para obtener el precio más competitivo. Para su elección se evaluó la calificación de desempeño de cada proveedor (los mismos son parte de los activos de la empresa), así como la experiencia en trabajos similares y las garantías presentadas para el proyecto.
2	Proveedor de Mobiliario	Costo	5	$8.000,00	-	Cotización	-	Se realizaron cotizaciones de 3 proveedores de mobiliario locales para obtener el precio más competitivo. Para su elección se evaluó la calificación de desempeño de cada proveedor (los mismos son parte de los activos de la empresa), así como la experiencia en trabajos similares y las garantías presentadas para el proyecto.

Elaborado por: Autores.

Tabla 37. Estimación de costos de tipo recurso mobiliario.

Tipo de Recursos: Mobiliario								
Nro.	Nombre	Tipo de Costo	Cantidad	Costo Unitario Estandar	Costo Unitario Adicional	Tipo Estimacion	Grado o Nivel de Exactitud	Bases de la Estimacion
1	Sillones de espera (para 10 personas sentadas)	Costo	20	$1.500,00	-	Cotización	90%	Se realizaron cotizaciones de 3 proveedores de mobiliario locales para obtener el precio más competitivo. Para su elección se evaluó la calificación de desempeño de cada proveedor (los mismos son parte de los activos de la empresa), así como la experiencia en trabajos similares y las garantías presentadas para el proyecto.

Elaborado por: Autores.

Tabla 38. Estimación de costos de tipo recurso equipos tecnológicos.

Tipo de Recursos: Equipos Tecnológicos								
Nro.	Nombre	Tipo de Costo	Cantidad	Costo Unitario Estandar	Costo Unitario Adicional	Tipo Estimacion	Grado o Nivel de Exactitud	Bases de la Estimacion
1	Pantallas LED táctil de 12"	Costo	60	$300,00	-	Cotización	95%	Se realizaron cotizaciones de 3 proveedores de mobiliario locales para obtener el precio más competitivo. Para su elección se evaluó la calificación de desempeño de cada proveedor (los mismos son parte de los activos de la empresa), así como la experiencia en trabajos similares y las garantías presentadas para el proyecto.

Elaborado por: Autores.

Tabla 39. Estimación de costos de tipo recurso materiales.

Tipo de Recursos: Materiales								
Nro.	Nombre	Tipo de Costo	Cantidad	Costo Unitario Estandar	Costo Unitario Adicional	Tipo Estimacion	Grado o Nivel de Exactitud	Bases de la Estimacion
1	Alfombra	Material	200	$150,00	-	Cotización	90%	Se realizaron cotizaciones de 3 proveedores de alfombras locales para obtener el precio más competitivo. Para su elección se evaluó la calificación de desempeño de cada proveedor (los mismos son parte de los activos de la empresa), así como la experiencia en trabajos similares y las garantías presentadas para el proyecto.
2	Bondex	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
3	Brocha	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
4	Cable UTP CAT 6	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.

5	Canaletas	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
6	Cinta aislante	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
7	Cinta malla	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
8	Destornilladores	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
9	Pintura	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
10	Planchas de gypsum	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
11	Escalera	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
12	Espátula	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
13	Escoba	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
14	Masilla elastomérica	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
15	Regla metálica	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.

16	Rodillo	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
17	Romeral	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
18	Saquillos	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
19	Tubería galvanizada	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
20	Empaste interior	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
21	Epóxico autonivelante	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
22	Estilete	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
23	Estructura metálica	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
24	Extensión eléctrica	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
25	Flexómetro	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
26	Galón de pegante disuelto	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
27	Galón de sellador	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.
28	Lija	-	-	-	-	-	-	Para este proyecto no se considera un valor unitario para este material, ya que el proveedor seleccionado deberá cubrir la adquisición y/o instalación de dicho material.

Tabla 40. Estimación de costos de reserva de contingencia.

Tipo de Recursos: Reserva de Contingencia (Riesgos)								
Nro.	**Nombre**	**Tipo de Costo**	**Cantidad**	**Costo Unitario Estandar**	**Costo Unitario Adicional**	**Tipo Estimacion**	**Grado o Nivel de Exactitud**	**Bases de la Estimacion**
1	Alquiler de mobiliario temporal	Costo	10	$1.000,00	-	Cotización	90%	Se estima que pueda existir un atraso en la entrega de 10 sillones, afectando la atención al público en las agencias. Por ese motivo, se consideró solicitar cotizaciones a 3 proveedores locales que alquilen muebles de oficina. Para la elección se consideró la disponibilidad del producto y que cumpla con las características solicitadas.
2	Contratar personal temporal especializado	Trabajo	10	$489,00	-	Cotización	95%	Se estima que pueda existir ausencia de personal en las actividades clave del proyecto, dificultando el avance de obra planificado. Para ello, se consideró contratar 10 personas calificadas para realizar actividades de construcción. Se revisó la tabla de salarios 2025 realizado por el departamento técnico CAMICON, en base al Acuerdo Ministerial NRO. MDT-2024-300.
3	Contratar servicio de limpieza especializada	Costo	1	$5.200,00	-	Cotización	95%	Por el incumplimiento del uso de equipos para la extracción de polvo y olores por parte del contratista. Se consideró solicitar cotizaciones a 3 proveedores locales con experiencia en limpieza de agencias bancarias. Para la elección se consideró la disponibilidad para trabajar en horario nocturno. El valor considerado es para 6 agencias bancarias.
4	Habilitar áreas o instalaciones alternas	Costo	1	$6.000,00	-	Cotización	85%	Por el retraso en la entrega del proyecto, se ve afectada directamente la atención al cliente en la agencia bancaria. Para ello, se prevé habilitar áreas alternas dentro de la misma agencia para no interrumpir la atención al cliente. Se solicitó 3 cotizaciones a proveedores de obra civil para suplir este problema. Para la elección, se consideró al proveedor que cumpla con el tiempo propuesto y con las especificaciones técnicas, según los reglamentos de la organización. El valor considerado es para 3 agencias bancarias.

2.3.4.2.1. Costos de los recursos en MS Project.

En la siguiente tabla se presentan los nombres, tipo y costo de los recursos del proyecto.

Tabla 41. Costos de los recursos en MS Project.

Nombre del recurso	Tipo	Costo
ADMIN - PEDRO RONQUILLO	Costo	$0,00
ASESORES	Costo	$0,00
CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Costo	$0,00
EQUIPO DE PROYECTO	Costo	$0,00
EVALUADOR - ESTEFANÍA CALLE	Costo	$0,00
PATROCINADOR - MARINA MARTINEZ	Costo	$0,00
PM - MARTÍN MEDINA	Costo	$0,00
PROVEEDOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS	Costo	$0,00
PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Costo	$500,00
PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Costo	$0,00
SEGURIDAD	Costo	$0,00
SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Costo	$0,00
ACCESORIOS GALVANIZADOS	Material	$1.500,00
ALFOMBRA	Material	$900,00
ALICATE	Material	$24,00
AMARRADERAS	Material	$150,00
ATORNILLADOR INALÁMBRICO	Material	$500,00
BOLSAS PARA DESECHOS	Material	$3,20
BONDEX	Material	$8,00
BROCHA	Material	$18,00
CABLES UTP CAT 6	Material	$130,00
CÁMARA FOTOGRÁFICA	Material	$1.000,00

CANALETAS	Material	$60,00
CARTÓN CORRUGADO	Material	$60,00
CELULAR	Material	$12.600,00
CINTA AISLANTE	Material	$20,00
CINTA MALLA	Material	$12,00
COMPUTADOR	Material	$107.200,00
CORTADORA	Material	$600,00
DESTORNILLADORES	Material	$240,00
EMPASTE INTERIOR	Material	$45,00
EPÓXICO AUTONIVELANTE	Material	$160,00
ESCALERA	Material	$4.200,00
ESCOBA	Material	$5,00
ESFERO	Material	$2,00
ESPÁTULA	Material	$39,00
ESTILETE	Material	$12,00
ESTRUCTURA METÁLICA	Material	$1.800,00
EXTENSIÓN ELÉCTRICA	Material	$240,00
FLEXÓMETRO	Material	$0,00
GALÓN DE PEGANTE DISUELTO	Material	$70,00
GALÓN DE PINTURA	Material	$125,00
GALÓN DE SELLADOR	Material	$66,00
HOJAS	Material	$168,00
IMPRESORA	Material	$750,00
LIJA	Material	$3,00
LLANA	Material	$28,00
LLAVES HEXAGONALES	Material	$20,00

MASILLA ELASTOMÉRICA	Material	$30,00
MEDIDOR LÁSER	Material	$0,00
PALA	Material	$30,00
PANTALLAS	Material	$1.800,00
PERFILERÍA DE ALUMINIO	Material	$250,00
PINZA	Material	$24,00
PLANCHAS DE GYPSUM	Material	$120,00
PLAYO	Material	$20,00
PROYECTOR	Material	$900,00
RECOGEDOR	Material	$5,00
REGLA METÁLICA	Material	$10,00
RODILLO	Material	$56,00
ROLLOS DE PLÁSTICO STRECH FILL	Material	$105,00
ROMERAL	Material	$50,00
ROTOMARTILLO	Material	$450,00
SAQUILLOS	Material	$5,00
SILLONES	Material	$30.000,00
SOPORTERÍA METÁLICA	Material	$1.400,00
TABLEROS	Material	$450,00
TALADRO	Material	$240,00
TUBERÍA GALVANIZADA EMT	Material	$50,00

Elaborado por: Autores.

2.3.4.3. Línea base de costos.

2.3.4.3.1. Vistas de presentación del presupuesto.

2.3.4.3.1.1. Presupuesto total del proyecto.

Se presenta la información general de costos generada desde Microsoft Project.

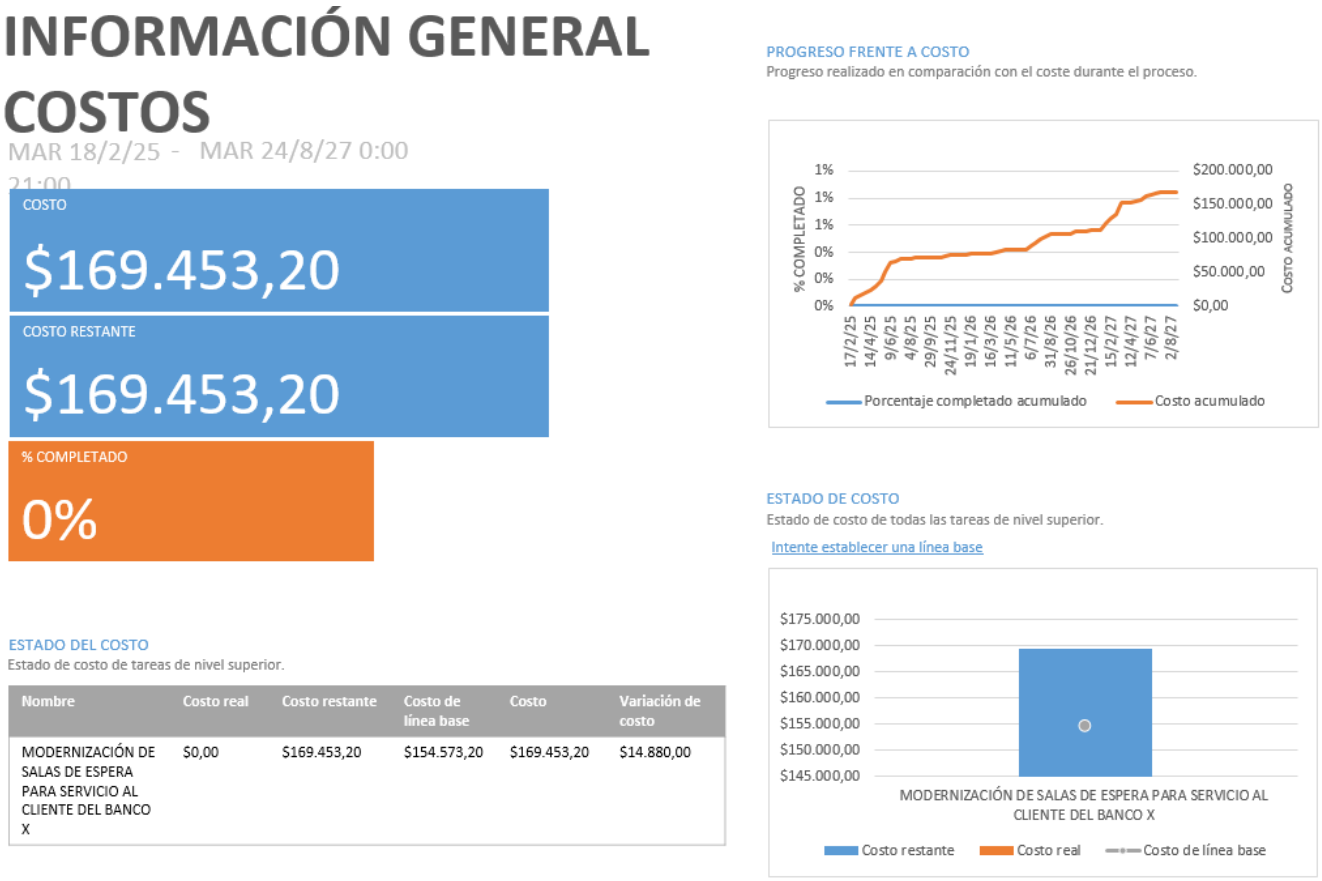


Figura 5. Presupuesto total del proyecto.

2.3.4.3.1.2. Presupuesto por EDT.

Se presenta la información general de costos de la tarea generada desde Microsoft Project.



Nombre	Costo fijo	Costo real	Costo restante	Costo	Costo de línea base	Variación de costo
MODERNIZACIÓN DE SALAS DE ESPERA PARA SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO	$0,00	$0,00	$169.453,20	$169.453,20	$154.573,20	$14.880,00

Figura 6. Presupuesto por EDT.

2.3.4.3.1.3. Presupuesto por tipo de recurso y recurso.

Se presenta la información general de costos por tipo de recurso y recurso generada desde Microsoft Project.

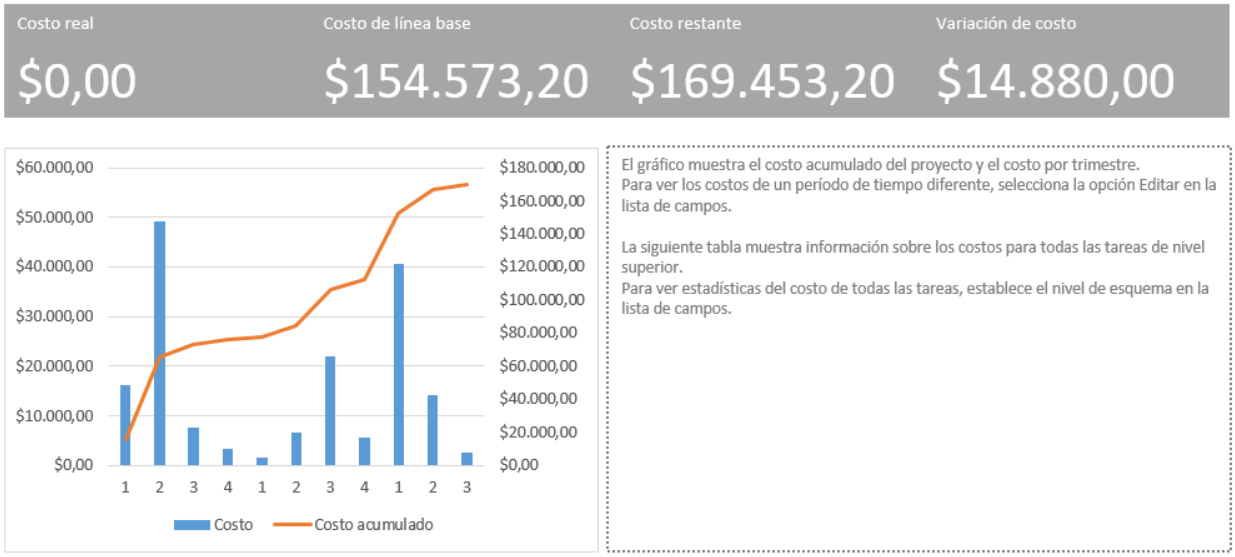


Figura 7. Presupuesto por tipo de recurso y recurso.

2.3.4.3.2. Curva S.

2.3.4.3.2.2. Curva S (PV) en el tiempo.

FLUJO DE CAJA



Nombre	Costo restante	Costo real	Costo	CRTR	CPTR	CPTP
MODERNIZACIÓN DE SALAS DE ESPERA PARA SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO X	$169.453,20	$0,00	$169.453,20	$0,00	$0,00	$3.822,22

Figura 8. Curva S (PV) en el tiempo.

2.3.4.3.3. Reservas de Gestión y Contingencia.

En la **Tabla 43**, se presentan los valores de la reserva de gestión y de contingencia del proyecto. Para la definición de la reserva de gestión se definió un porcentaje del 7% del costo total del proyecto. La reserva de contingencia, se la obtiene a partir del análisis de los riesgos que se consideran en el plan de contingencia. Su desarrollo se presenta en el apartado de Gestión de Riesgos.

Tabla 42. Resumen del presupuesto.

Resumen del presupuesto			
Gastos	G	$	169.453,20
Reserva de contingencia	RC	$	26.009,00
Línea base de costos	G+RC	$	195.462,20
Reserva de gestión (7%)	RG	$	11.861,72
Presupuesto	LBC+RG	$	207.323,92

Elaborado por: Autores.

2.3.4.4. Requisitos de financiamiento del proyecto.

Según las políticas internas de la organización, los presupuestos para proyectos internos se aprobarán en el último trimestre del año para ejecución directa a inicios del año nuevo. Sin embargo, para desembolsos de proyectos mayores a $20,000.00, se ejecutarán desembolsos cada 2 meses. Por lo tanto, para este proyecto los desembolsos serán a finales de mayo, julio y septiembre, para un buen desarrollo del proyecto. El detalle del financiamiento se detalla en la **Tabla 44.**

Tabla 43. Requisitos de financiamiento.

Financiamiento Banco Montes			
Requisitos de financiamiento	**Fecha (2026)**	**Monto**	
Bimestre 1	Abril - Mayo	$	69.107,97
Bimestre 2	Junio - Julio	$	69.107,97
Bimestre 3	Agosto - Septiembre	$	69.107,97
Total		**$**	**207.323,92**

Elaborado por: Autores.

2.3.5. Gestión de Calidad.

2.3.5.1. Procesos para administrar la calidad.

Para administrar la calidad del proyecto, se seguirán los procesos recomendados por el PMBOK, los cuales se detallan a continuación:

Planificar la Calidad: En este proceso se definen los estándares, normas y procedimientos que se seguirán para asegurar la calidad del proyecto, a su vez se identificarán y documentarán los requisitos de calidad del proyecto y del producto, y como se demostrará el cumplimiento de estos. Así mismo, en esta etapa se determinan las métricas, herramientas y técnicas para controlar la calidad. Como salida de este proceso, se obtendrá el Plan de Gestión de la Calidad.

Gestionar la Calidad: Este proceso implica ejecutar el Plan de Gestión de la Calidad. Aquí se implementan las acciones definidas en el plan para asegurar que el proyecto cumpla con los requisitos de calidad. Se supervisan los procesos y se toman medidas preventivas, correctivas o de mejora continua, relacionados con los procesos.

Controlar la Calidad: En este proceso, se monitorean y evalúan los entregables del proyecto para determinar si cumplen con los estándares de calidad establecidos. Se realizan inspecciones, pruebas y mediciones para identificar desviaciones y tomar acciones correctivas de los entregables si es necesario.

2.3.5.2. Plan de gestión de la calidad.

2.3.5.2.1. Política de calidad.

Con la visión de estar dos pasos adelante en la eficiencia, eficacia y efectividad de la calidad del servicio administrativo e innovación del Banco, todos los procesos de nuestro sistema de gestión se realizan cumpliendo los requisitos de nuestros clientes internos y externos, así como los requisitos legales y reglamentarios que sean de aplicación a nuestras actividades, con lo cual pretendemos:

- La satisfacción de los clientes internos y externos.
- Optimización de los recursos del Banco.
- La mejora y simplificación de los procesos en los servicios brindados.
- Potencializar al desarrollo de equipos de alto desempeño.
- La mejora continua.

La Gerencia Administrativa liderará en todo momento la implantación, mantenimiento y mejora del SGC. En consecuencia, con la presente política se plantearán objetivos particulares de calidad dentro del departamento de administración de Banco X, cuyo logro será la evidencia de que estamos alcanzando las metas que nos hemos propuesto. Todos, por tanto, debemos colaborar en el desarrollo, implantación y mejora de la eficacia del mismo.

2.3.5.2.2. Objetivos de calidad.

Los objetivos de calidad propuestos para lograr la mejora continua de la organización, son los siguientes:

- Diseñar y remodelar el área de atención al cliente de 10 agencias bancarias, con un presupuesto total de $207.323,92 incluye reserva de contingencia y reserva de gestión, en un tiempo máximo de 6 meses.
- Reducir el tiempo de espera de los clientes en un tiempo máximo de 5 minutos para solicitudes simples y de un tiempo de 10 a 15 minutos para solicitudes más complejas.
- Responder las solicitudes de los proveedores en un plazo máximo de 3 días calendario, con el fin de solventar cualquier inquietud o novedad presentada en el proyecto.
- Capacitar a los asesores de atención al cliente una semana antes de finalizar el proyecto.
- Realizar al menos 2 auditorías internas en el proyecto, una cuando se haya alcanzado el 50% de avance del proyecto, y la otra al finalizar el proyecto, con el fin de identificar el cumplimiento de los procedimientos y normas relacionadas con la gestión de la calidad durante todo el proyecto.
- Calificar a los proveedores durante y después de culminar los trabajos, manteniendo una calificación mínima de 9/10 con base a los criterios de aceptación.
- Evaluar la satisfacción del cliente mediante encuestas o entrevistas donde se considere la complejidad del uso de los equipos, así como la atención brindada por el asesor de atención al cliente ante los requerimientos solicitados.
- Promover la mejora continua de la gestión de la calidad del proyecto garantizando que los índices de rendimientos del cronograma (SPI) y de costos (CPI), sean al menos de 0.90.

2.3.5.2.3. Estándares de calidad.

Los estándares de calidad aplicados al proyecto, son los siguientes:

- **Guía del PMBOK 7ma Edición:** Incluye los procesos relacionados a la gestión de la calidad en proyectos, como la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad, siendo esta aplicada en el proyecto con el fin de implementar las herramientas y técnicas necesarias para satisfacer los requisitos de los interesados.

- **ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad:** Norma internacional que especifica los requisitos de un sistema de gestión de calidad de una empresa que necesita demostrar su capacidad para proporcionar y aumentar la satisfacción de los clientes con base en el cumplimiento de requisitos.

- **NEC 2015:** La Norma Ecuatoriana de la Construcción que establece los requisitos mínimos de seguridad y calidad que deben cumplir las edificaciones a nivel nacional, en

todas las etapas del proceso constructivo. Esta norma se aplicará con el fin de que se consideren las buenas prácticas de la construcción durante la ejecución del proyecto.

2.3.5.2.4. Roles y responsabilidades de la calidad.

Dentro del equipo del proyecto definido, se asignan las responsabilidades y tareas colaterales para el control de calidad. A continuación, se presenta el organigrama y la matriz de roles y responsabilidades del proyecto, enfocadas a la gestión de la calidad.

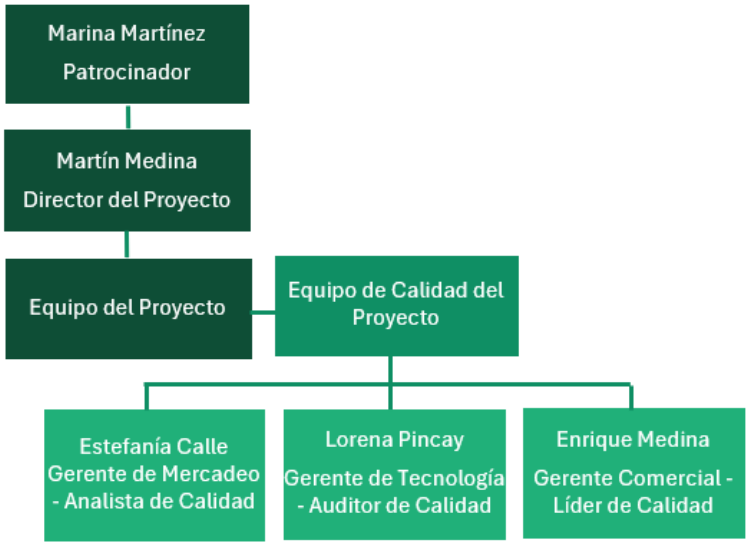


Figura 9. Organigrama del proyecto.

Tabla 44. Matriz de roles y responsabilidades relacionadas con la gestión de la calidad.

Matriz de roles y responsabilidad	
Rol	**Responsabilidad**
Patrocinador	Aprobar entregables del proyecto que cumplan con los estándares de calidad definidos para el proyecto.
	Aprobar órdenes de compra y asignación de presupuesto.
Director del Proyecto	Responsable del seguimiento y control de las actividades dentro del proyecto para el cumplimiento del plan de gestión de la calidad.
	Enviar al pago las órdenes y revisar el flujo de presupuesto.
	Validar los medios de control de los entregables, mediante los check list.
	Gestionar reuniones para el control de calidad.
	Liderar procesos para mejora continua.
	Recibir solicitudes de inconformidad o de cambio para productos o servicio, que afecten la calidad del proyecto.
	Analizar las métricas del desarrollo del proyecto y presentar informes con avances actualizados.

	Planificar y controlar la calidad de los requisitos de los entregables del proyecto.
	Gestionar procesos y cambios relacionados a la calidad.
Gerente Comercial - Líder de Calidad	Asignar responsables para las acciones correctivas o preventivas.
	Realizar seguimiento de acciones correctivas y preventivas.
	Registrar y evaluar las acciones para alinear el proyecto a los estándares de calidad.
Gerente de Mercadeo - Analista de Calidad	Realizar el check list de control para verificación de los entregables.
	Validar y analizar la situación de los entregables en cuanto al cumplimiento de la calidad del proyecto.
	Informar el estatus del cumplimiento de la calidad en los entregables y puntos de inconformidad al Director del Proyecto.
	Proponer técnicas y herramientas para la gestión de la calidad y mejora continua.
Gerente de Tecnología - Auditor de la calidad	Supervisar la implementación de los procesos de calidad.
	Realizar auditorías periódicas para evaluar la situación del proyecto en cuanto al cumplimiento de la calidad.
	Asegurar el cumplimiento de normas y estándares de calidad.
Equipo del proyecto	Desarrollar las actividades del proyecto en base a los parámetros definidos para la calidad.
	Ejecutar actividades de control y seguimiento.
	Generar entregables que cumplan con los requisitos y estándares de calidad.
	Desarrollar check list para verificación de entregables
	Identificar los problemas para el cumplimiento de la calidad y proponer acciones correctivas y preventivas.
	Definir métodos para mejora continua.
	Formar parte de las reuniones para seguimiento, identificación de incumplimientos o posibles no conformidades para desarrollar propuestas.

Elaborado por: Autores.

2.3.5.2.5. Entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de calidad.

En la **Tabla 46**, podemos visualizar los estándares de calidad y las actividades para su control en cada uno de los entregables.

Tabla 45. Matriz de entregables y procesos relevantes sujetos a revisión de calidad.

Entregable	Estándar de calidad	Actividad de prevención	Actividad de control
1.2.1.1.10 Planos arquitectónicos	NEC 2015, PMBOK, ISO 9001	Reunión con el equipo de trabajo y proveedor del servicio para revisar las necesidades de los planos. Realizar visita en sitio.	Los planos arquitectónicos se deberán elaborar en el programa AutoCad y entregar en formatos (DWG) y (PDF), completamente acotados, incluyendo los nombres de cada espacio y su mobiliario.
1.3.1.1.8 Retiro de mobiliario	NEC 2015	Reunión con el personal de bodega para la recepción y ubicación del mobiliario. Revisar los aspectos técnicos para el embalaje y almacenamiento.	El mobiliario actual de las salas de espera deberá ser codificado, embalado con plástico strech fill y cartón corrugado, para su traslado a las bodegas de la Institución. El traslado del mobiliario se deberá realizar en camión o camionetas debidamente señalizadas y certificadas.
1.3.2.1.8 Rotura en paredes y piso	NEC 2015	Reunión con el equipo técnico para definir criterios técnicos.	Se realizarán todos los cortes, según indican los planos, para instalar la ductería de voz y datos, así como para los puntos eléctricos. Los cortes deberán tener como máximo 4 cm de ancho. Los cortes se los deberá realizar con amoladora y no con cincel.
1.3.2.3.9 Instalaciones eléctricas	NEC 2015	Reunión con el equipo técnico para definir criterios técnicos. Revisión con proveedores en sitio.	Para las instalaciones de tomacorrientes y puntos de luz, se deberá usar cable flexible #12 como mínimo. Para las instalaciones de voz y datos, se deberá utilizar cable UTP CAT 6.
1.3.3.1.12 Pintura en paredes y tumbado	NEC 2015	Reunión con el equipo técnico para definir criterios técnicos.	El tipo de pintura a utilizar es: satinado, color blanco y gris, bajo en olor, marca Sherwin Williams. La aplicación de la pintura se realizará con rodillos y extensiones. El tipo de pintura a utilizar en tumbado es: caucho, color blanco, manca Sherwin Williams.

1.3.3.2.8 Revestimiento de piso	NEC 2015	Reunión con el equipo técnico para definir criterios técnicos.	Los revestimientos para pisos de las salas de espera deben contar con lo siguiente: La alfombra debe estar constituida por módulos de (0.80m x 0.50m). El vinil de piso y alfombra deben generar contraste en forma y color, mantener propiedades antideslizantes e instalar con silicón al frío.
1.3.3.3.9 Mobiliario	ISO 9001	Reunión con el equipo técnico para definir criterios técnicos.	Las telas para el tapizado deben ser resistentes al agua, manchas y rasgaduras. Los tejidos de los sillones deberán contener propiedades antimicrobianas o antialérgicas para garantizar el bienestar de los usuarios. El diseño de los sillones será modular y estará alineado al diseño de la sala y su entorno. El mobiliario debe contar con certificación de ergonomía.
1.3.3.4.7 Lámparas	ISO 9001	Reunión con el equipo técnico y proveedor para definir criterios y coordinar pruebas de las lámparas.	El formato de las lámparas debe ser de 0.60m x 0.60m de 60W. Las lámparas deben ser empotradas en el tumbado.
1.3.4.1.11 Pantallas	ISO 9001	Reunión con el equipo técnico y proveedor para definir criterios y coordinar pruebas de las pantallas.	Pantallas tamaño 12", LED. Conectividad mediante puertos HDMI, USB y VGA. Las pantallas deben contar con regulaciones ambientales locales. Color: blanco, grosor de marco: 1/2cm y soporte metálico gris.
1.5.2.1.6 Plan para la Dirección del Proyecto	PMBOK, ISO 9001	Una reunión semanal para la revisión del cumplimiento del plan.	Incluye línea base del alcance, costo y cronograma. Los planes incluyen fecha de elaboración y cargados en formato PDF.

Elaborado por: Autores.

2.3.5.2.6. Herramientas de la calidad que se utilizarán en el proyecto.

- **Diagrama causa-efecto:** Esta herramienta permite esquematizar las causas de los problemas con el objetivo de identificar el origen y nivel de impacto.
- Listas de verificación: Herramienta que permite organizar hechos o parámetros para verificar su cumplimiento (check list).
- **Diagrama de control:** Herramienta que permite identificar cómo se comporta un proceso en un tiempo definido.
- Auditorías: Se utilizará para verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y procesos definidos para la calidad.

- **Métricas:** Herramienta que permite medir el desempeño a través del control de un valor numérico definido, que brinde una visión objetiva del estado de un proceso o actividad.
- **Resolución de problemas:** Esta herramienta será utilizada para encontrar soluciones a los incidentes o desafíos a través de una metodología basada en 6 pasos: definición del problema, identificación de la causa raíz, generación de posibles soluciones, elegir la mejor alternativa, implementar la solución y verificar su efectividad.
- **Inspección:** Es una herramienta que se emplea para revisar y evaluar el trabajo realizado, garantizando que el entregable final cumpla con los estándares de calidad, requisitos, necesidades y las especificaciones técnicas definidas.

2.3.5.2.7. Actividades para gestionar la calidad.

Para gestionar la calidad en el proyecto se realizarán actividades enfocadas en la utilización y mejora continua de los procesos de calidad, con el fin de lograr mejores resultados y aumentar la satisfacción del cliente. A continuación, se detallan las actividades planificadas para gestionar la calidad:

- El auditor de calidad, realizará auditorías internas en el proyecto. Durante el tiempo de ejecución del proyecto se realizarán 2 auditorías al proyecto, una al 50% de avance y otra al finalizar el proyecto. En las auditorías realizadas se prevé identificar las buenas y malas prácticas empleadas, las no conformidades, compartir buenas prácticas de proyectos anteriores y recopilar e incluir esta información dentro del registro de las lecciones aprendidas y activos de la organización, con el fin de mejorar los procesos para futuros proyectos.
- El director del proyecto, analizará los resultados de las **métricas** obtenidas y generará un reporte al patrocinador, donde se incluya conclusiones y recomendaciones en relación con la situación actual de los procesos. En el caso de que las métricas no estén alineadas a los objetivos propuestos se incluirán acciones para mejorar los procesos implementados. Se emplearán métricas retrospectivas y de diagnóstico.
- Se emplearán **diagramas de causa efecto** para identificar la causa raíz de los problemas en los procesos. Esta herramienta permitirá tener una perspectiva gráfica de los problemas y determinar si se están siguiendo los procesos correctamente.
- Se empleará la herramienta **resolución de problemas**, para a través de 6 pasos identificar problemas en los procesos del proyecto. Esta técnica permite resolver problemas a través de soluciones definitivas basadas en detectar la causa raíz, actuar y verificar su efectividad.

2.3.5.2.8. Actividades para controlar la calidad.

Para controlar la calidad en el proyecto se realizarán actividades enfocadas a verificar que los entregables del proyecto cumplan con los requisitos especificados por los interesados. El objetivo es evaluar el desempeño y asegurar que las salidas y entregables

del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente. A continuación, se detallan las actividades a considerar en el proyecto:

- El equipo del proyecto realizará una **lista de verificación** de los requisitos de cada uno de los entregables. El auditor de la calidad se encargará de controlar que ítems se cumplen y cuáles no. Con esto se espera valorar el estado del cumplimiento de los requisitos de los entregables de una manera objetiva, verificando si se hizo lo que se tenía definido como necesario.
- Se empleará el **diagrama causa-efecto** para identificar la causa de los problemas identificados en los entregables, con el fin de encontrar las causas potenciales agrupadas por categoría. Esta herramienta permitirá resolver problemas de diseño o de funcionamiento de los entregables.
- Se realizará un registro de los errores detectados por el cliente al momento de ingresar los requerimientos en las pantallas, con el fin de obtener el porcentaje de error diario. Al final se presentará la estadística obtenida mediante un **diagrama de control** que permita verificar el cumplimiento del porcentaje de error tolerable dentro de los criterios de aceptación del sistema, el mismo no podrá ser superior al 2%.
- El director del proyecto junto a su equipo, realizarán una **inspección física** de los entregables del proyecto para verificar que cumplan con los estándares de calidad definidos al inicio del proyecto.

2.3.5.2.9. Procedimiento generación de acciones correctivas.

A continuación, se presenta el procedimiento para reportar una no conformidad y ejecutar acciones correctivas en el proyecto.

1. El equipo de proyecto detecta una no conformidad o una posible no conformidad, y la reporta al analista de calidad.

2. El analista de calidad evalúa el impacto de lo reportado, si requiere una acción correctiva, la envía al líder de calidad, si no, responde a la persona que la propuso con un correo electrónico explicando porque no es aplicable.

3. El líder de calidad designa una persona del equipo de trabajo como responsable de la acción.

4. La persona responsable de atender la acción analiza y pondera las causas más probables.

5. Desarrolla acciones correctivas para solucionar el defecto o problema.

6. El director del proyecto revisa y aprueba las acciones correctivas propuestas.

7. El equipo del proyecto implementa las acciones correctivas aprobadas.

8. El líder de calidad da seguimiento a las acciones implementadas.

9. El líder de calidad verifica la efectividad de las acciones, si no fueron efectivas las envía nuevamente a la persona responsable de atender la acción para que revise y mejore las propuestas. Si fueron efectivas registra las acciones, actualiza la documentación del proyecto e informa al director del proyecto.

10. El director del proyecto informa al patrocinador de las acciones correctivas empleadas y el impacto en el alcance del proyecto.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo de este procedimiento.

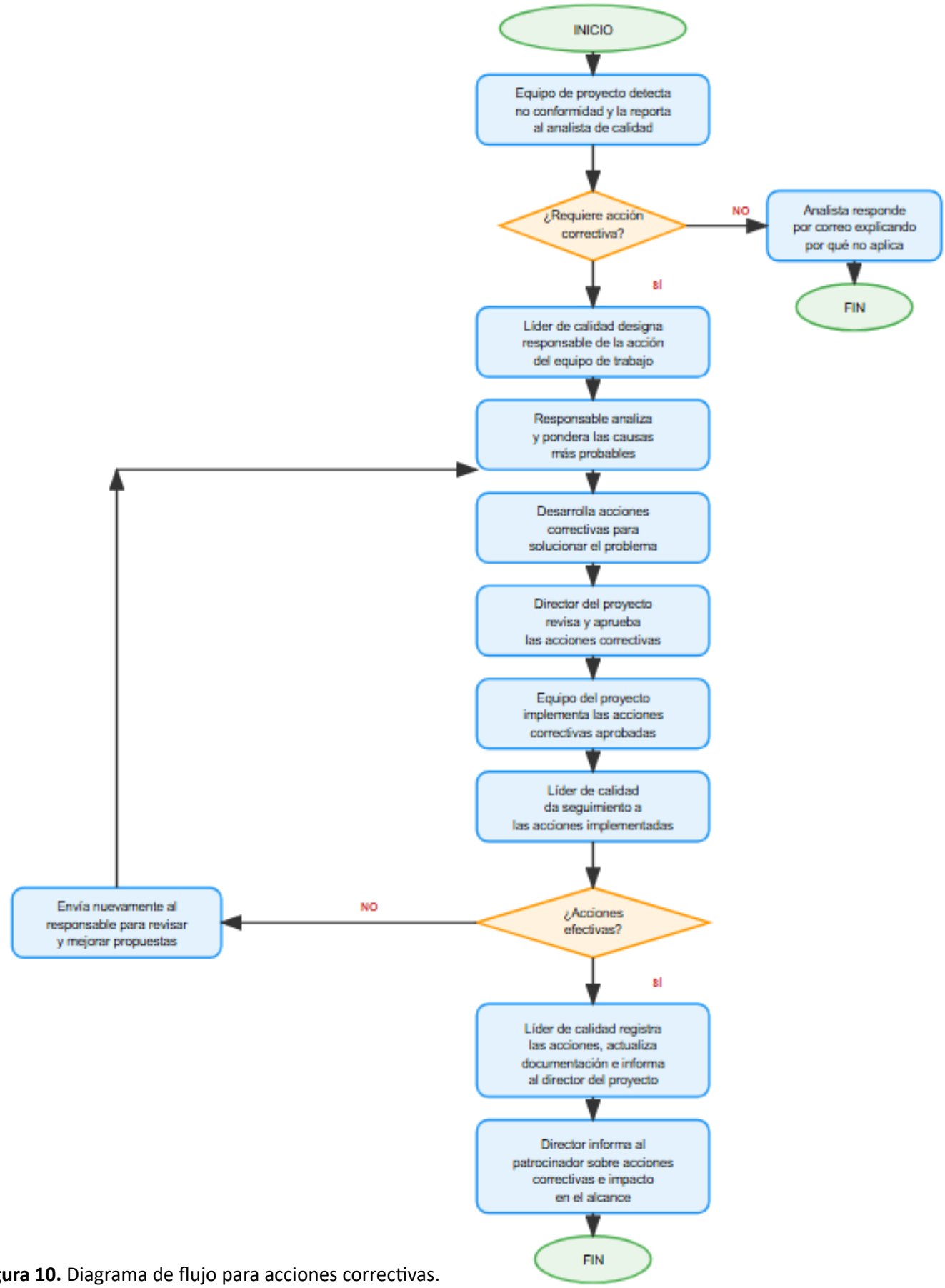


Figura 10. Diagrama de flujo para acciones correctivas.

2.3.5.2.10. Procedimiento de mejora continua.

A continuación, se presenta el procedimiento de mejora continua que se aplicará en el proyecto.

1. Cualquier miembro del equipo o interesado clave del proyecto, puede realizar una propuesta de mejora continua.

2. El analista de calidad valida las propuestas de mejora continua. Si es relevante, analiza la propuesta de mejora continua y notifica al director del proyecto. Si no es relevante, responde a la persona que la propuso con un correo electrónico, sustentando porque no fue empleada.

3. El director de proyecto revisa y aprueba la propuesta de mejora continua.

4. El líder de calidad actualiza la documentación relacionada con los procesos de mejora continua aprobados. Registra las acciones, actualiza lecciones aprendidas e informa a los interesados.

5. El equipo del proyecto implementa la acción de mejora continua.

6. El director del proyecto evalúa los resultados.

7. Si la propuesta es efectiva, el líder de calidad registra los resultados y actualiza los documentos del proyecto. Si no es efectiva, la propuesta vuelve donde el analista de calidad y se repite el paso 3.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo de este procedimiento.

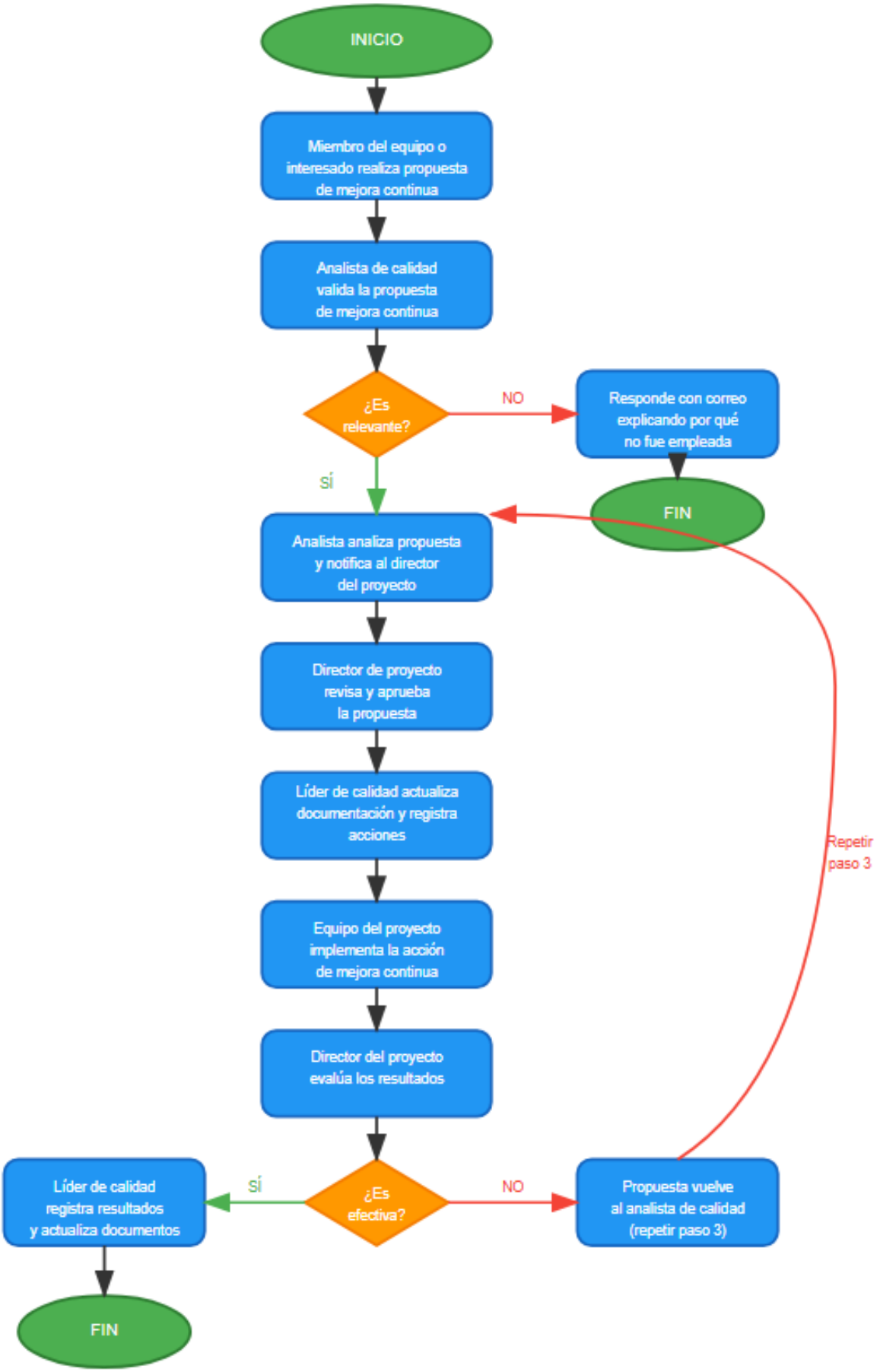


Figura 11. Diagrama de flujo para mejora continua.

2.3.5.3. Métricas de calidad.

Las métricas de calidad describen de manera específica un atributo de los entregables o del proyecto en general y definen como se verificará su cumpliendo dentro del proceso de control de la calidad. Las métricas de calidad definidas para el proyecto de remodelación de salas de espera se presentan en la **Tabla 47.**

Tabla 46. Métricas de calidad.

N°	Proceso	Métrica	Meta	Fuente de datos	Periodicidad	Qué queremos medir
1	Control del cronograma	Variación del cronograma	95%	Cronograma	Quincenal	Desviación de plazos del proyecto
2	Control del cronograma	Índice de desempeño del cronograma	95%	Cronograma	Quincenal	Actividades con efectos de optimización de tiempos y actividades críticas
3	Control de costos	Variación de costos	87%	Línea base del costo	Semanal	Desviación de los costos del proyecto, gastos complementarios
4	Gestión de interesados	Calificación de las encuestas de satisfacción de los interesados y clientes	90%	Encuestas a colaboradores y clientes	Quincenal	Satisfacción del cliente interno y externo
5	Instalación de pantallas	Número de fallas durante la instalación y puesta en marcha	2%	Pruebas unitarias y revisión de errores	Diario	Calidad de los equipos y complementario

Elaborado por: Autores.

2.3.5.4. Lista de verificación de calidad.

La lista de verificación de calidad del proyecto incluye una serie de pasos definidos con el equipo para garantizar que se cumplan los criterios de aceptación definidos por los interesados. En la **Tabla 48**, se presenta la lista de verificación de los entregables del proyecto.

Tabla 47. Lista de verificación de calidad.

Entregable	Criterios de aceptación	Conforme (Cumple)	Observado (No cumple)	Comentario
1.2.1.1.10 Planos arquitectónicos	Los planos arquitectónicos se deberán elaborar en el programa AutoCad y entregar en formatos (DWG) y (PDF), completamente acotados, incluyendo los nombres de cada espacio y su mobiliario.			
1.3.1.1.8 Retiro de mobiliario	El mobiliario actual de las salas de espera deberá ser codificado, embalado con plástico strech fill y cartón corrugado, para su traslado a las bodegas de la Institución. El traslado del mobiliario se deberá realizar en camión o camionetas debidamente señalizadas y certificadas.			
1.3.2.1.8 Rotura en paredes y piso	Se realizarán todos los cortes, según indican los planos, para instalar la ductería de voz y datos, así como para los puntos eléctricos. Los cortes deberán tener como máximo 4 cm de ancho. Los cortes se los deberá realizar con amoladora y no con cincel.			
1.3.2.3.9 Instalaciones eléctricas	Para las instalaciones de tomacorrientes y puntos de luz, se deberá usar cable flexible #12 como mínimo. Para las instalaciones de voz y datos, se deberá utilizar cable UTP CAT 6.			
1.3.3.1.12 Pintura en paredes y tumbado	El tipo de pintura a utilizar es: satinado, color blanco y gris, bajo en olor, marca Sherwin Williams. La aplicación de la pintura se realizará con rodillos y extensiones. El tipo de pintura a utilizar en tumbado es: caucho, color blanco, manca Sherwin Williams.			

1.3.3.2.8 Revestimiento de piso	Los revestimientos para pisos de las salas de espera deben contar con lo siguiente: La alfombra debe estar constituida por módulos de (0.80m x 0.50m). El vinil de piso y alfombra deben generar contraste en forma y color, mantener propiedades antideslizantes e instalar con silicón al frío.			
1.3.3.3.9 Mobiliario	Las telas para el tapizado deben ser resistentes al agua, manchas y rasgaduras. Los tejidos de los sillones deberán contener propiedades antimicrobianas o antialérgicas para garantizar el bienestar de los usuarios. El diseño de los sillones será modular y estará alineado al diseño de la sala y su entorno. El mobiliario debe contar con certificación de ergonomía.			
1.3.3.4.7 Lámparas	El formato de las lámparas debe ser de 0.60m x 0.60m de 60W. Las lámparas deben ser empotradas en el tumbado.			
1.3.4.1.11 Pantallas	Pantallas tamaño 12", LED. Conectividad mediante puertos HDMI, USB y VGA. Las pantallas deben contar con regulaciones ambientales locales. Color: blanco, grosor de marco: 1/2cm y soporte metálico gris.			
1.5.2.1.6 Plan para la Dirección del Proyecto	Incluye línea base del alcance, costo y cronograma. Los planes incluyen fecha de elaboración y cargados en formato PDF.			

Elaborado por: Autores.

2.3.6. Gestión de los Recursos.

La gestión de recursos es el proceso integral de planificación, asignación, seguimiento y control de los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto de manera eficiente y exitosa. Los recursos en un proyecto pueden ser tanto humanos, materiales, financieros y tiempo. El objetivo principal de la gestión de recursos es garantizar que se disponga de los recursos adecuados en el momento justo para cumplir con los objetivos del proyecto.

2.3.6.1. Plan de gestión de los recursos.

El Plan de Gestión de Recursos es un documento estratégico diseñado para identificar, adquirir y gestionar de manera efectiva los recursos necesarios para un proyecto. Esta planificación establece claramente los roles, responsabilidades y habilidades requeridas, y se apoya en herramientas como plantillas, listas de control, diagramas jerárquicos y la Matriz de Asignación de Responsabilidades. Como resultado, el plan ofrece una visión clara del organigrama del proyecto, roles y responsabilidades, así como criterios relacionados con la adquisición, horarios y personal, los recursos representan las piezas vitales que impulsan desde el inicio hacia su culminación exitosa.

2.3.6.1.1. Estimación de Recursos.

Este proceso se basa en la estimación del tipo y cantidad de recursos necesarios para ejecutar el trabajo planificado en el proyecto. Estos recursos pueden ser de tipo personal, equipos, materiales, suministros, entre otros. La estimación de recursos es clave para el éxito de un proyecto, ya que permite a los gestores anticiparse a posibles problemas relacionados con la disponibilidad o la capacidad de los recursos, evitando sobrecostos, retrasos y otros inconvenientes. Además, el grado de precisión de esta estimación se relaciona directamente con la planificación de otras áreas de conocimiento como costos, cronograma y riesgos, lo que destaca su importancia dentro de la planificación del proyecto.

La estimación e identificación de recursos nos brinda una comprensión clara de los recursos que se necesitan adquirir. Este proceso se realizará empleando la plantilla presentada en la siguiente tabla.

Tabla 48. Planilla para identificación de recursos.

Identificación de Recursos			
ID Recurso	Nombre Recurso	Tipo Recurso	Disponibilidad

Elaborado por: Autores.

ID Recurso: *Identificador único asignado a cada recurso dentro del proyecto. Se utiliza para hacer seguimiento y como referencia.*

Nombre Recurso: *Nombre o descripción del recurso. Esto podría incluir el nombre del empleado, el tipo de equipo o material, u otra información identificativa del recurso.*

Tipo Recurso: *Tipo de recurso que se está identificando. Esto puede abarcar recursos humanos (personal), recursos materiales (equipo, tecnologías o materiales).*

Disponibilidad: *Se indica si el recurso está actualmente disponible o en proceso de adquisición para su uso en el proyecto.*

2.3.6.1.2. Adquirir los Recursos.

La adquisición de recursos se refiere al proceso de obtener y asegurar los recursos necesarios para ejecutar las actividades del proyecto de manera efectiva y eficiente. Estos recursos pueden ser: humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

La adquisición de recursos es un componente crítico de la gestión de recursos y debe ser cuidadosamente planificada para garantizar que el proyecto cuente con todo lo necesario para su ejecución, sin incurrir en costos innecesarios ni demoras.

La asignación de los recursos se la realizará centrándose en las competencias de cada uno de ellos, para garantizar una ejecución eficiente de las diferentes tareas del proyecto. Esto se logrará mediante la identificación precisa de los requerimientos de recursos para cada etapa del proyecto, asegurando que guarden relación con el cronograma establecido y los objetivos del proyecto.

Este proceso de asignación de recursos será fundamental para optimizar los costos, mejorar el rendimiento y garantizar la entrega exitosa de los entregables del proyecto. Se llevará a cabo mediante la siguiente plantilla.

Tabla 49. Plantilla para la asignación de recursos.

Asignación de Recursos			
Identificador	Actividad	Recurso	Unidades de asignación

Elaborado por: Autores.

Identificador: *Identificador único asignado a cada recurso dentro del proyecto. Se utiliza para hacer seguimiento y como referencia.*

Actividad: *La tarea específica o actividad dentro del proyecto para la cual se está asignando el recurso.*

Recurso: *Elemento o conjunto de elementos que se asigna para ejecutar la actividad.*

Unidades de asignación: *La cantidad o la medida en la que se asigna el recurso a la actividad. Por ejemplo, si un 25%, 50% o 100%.*

2.3.6.1.3. Desarrollar al Equipo.

El desarrollo del equipo dentro de la planificación de un proyecto llevará a mejorar las habilidades, la cohesión y la efectividad del equipo que trabajará en el proyecto. Mediante un programa de desarrollo se buscará fomentar un ambiente colaborativo, fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo y garantizar que todos cuenten con las competencias necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto de manera exitosa.

Para lograr estos objetivos se llevará a cabo un proceso de evaluación de rendimiento mensual. El Director del Proyecto proporcionará un formato específico para la evaluación del personal involucrado. Estas evaluaciones serán revisadas, analizadas, calificadas y entregará la retroalimentación a las áreas correspondientes. Para los casos de contar con una calificación menor a 7.5, se llevará a cabo una reunión para identificar las causas del bajo rendimiento y desarrollar estrategias correctivas.

Tabla 50. Plantilla para evaluación de rendimiento.

Datos del evaluado	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado:	

Competencias por evaluar	Calificación				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente
	0	4	6	8	10
Comunicación					
Comparte información de forma efectiva y asertiva.					
Escucha activamente y respeta las opiniones de los demás.					
Presta atención al comunicarse con otras personas.					
Al comunicarse de manera escrita se expresa adecuadamente.					
Expresa sus puntos de vista con respeto a los demás.					
Fomenta el dialogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo					
Se desempeña de manera activa en los equipos de trabajo.					
Motiva al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planeados.					

Comparte su experiencia y conocimientos con el equipo de trabajo.					
Reconoce el esfuerzo de todos los integrantes del equipo.					
Resolución de problemas					
Se informa lo suficiente antes de tomar una decisión.					
Se enfoca en las causas del problema para encontrar una solución.					
Se adapta con facilidad a los cambios.					
Considera las consecuencias de seguir un plan de acción.					
Conserva la calma en situaciones difíciles.					
Mejora continua					
Se adapta con facilidad cuando debe realizar nuevas actividades.					
No muestra resistencia a comprender las ideas de los demás.					
Busca constantemente nuevas formas para optimizar las tareas.					
Se esfuerza por aportar ideas valiosas.					
Trabaja en mejorar sus habilidades.					
Organización del tiempo					
Establece prioridades para realizar las tareas eficientemente.					
Completa en tiempo y forma las tareas asignadas.					
Utiliza los recursos eficientemente al realizar las tareas.					
Enfoque en el cliente					
Crea relaciones de confianza con los clientes.					
Se asegura de lograr una completa satisfacción en los clientes.					
Siempre busca formas de ofrecer valor agregado a los clientes.					
Comprende las necesidades de los clientes y busca satisfacerlas.					
Es percibido por el cliente como una persona confiable.					
Pensamiento estratégico					
Analiza las consecuencias a largo plazo de las decisiones que toma.					
Establece objetivos y determina cómo lograrlos.					
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades de mejora.					
Toma decisiones tomado en cuenta la filosofía empresarial.					
Enfoque a resultados					
Identifica y aprovecha las oportunidades que se presentan.					
Se esfuerza por mantener un buen desempeño.					
Demuestra compromiso con el logro de objetivos organizacionales.					
Comentarios finales					

Elaborado por: Autores.

2.3.6.1.4. Dirigir al Equipo.

Para mejorar la dirección del equipo en el proyecto, se implementará un enfoque estructurado basado en el proceso de toma de decisiones, como se describe a continuación:

- Identificar el origen del problema, las causas y las partes involucradas. Esto permitirá al Director del Proyecto comprender la naturaleza del conflicto y sus posibles consecuencias en el proyecto.
- Se detallarán diversas alternativas de solución para abordar el conflicto identificado. El Director del Proyecto asegurará que cada opción sea comprendida con claridad, evaluando su viabilidad y beneficios potenciales.
- Se emplearán los recursos necesarios para evaluar las opciones de solución y determinar cuál es la más adecuada para resolver el problema de manera efectiva. Esto puede implicar análisis de costo-beneficio, evaluación de riesgos y consulta con expertos.
- Se comunicará de forma periódica para contrarrestar los conflictos y mantener a todos los involucrados informados sobre el proceso de toma de decisiones.
- Se elegirá la mejor alternativa de solución y se definirá un plan de acción claro y específico para su implementación. El Director del Proyecto comunicará este plan al equipo y asegurará su compromiso y apoyo en su ejecución.
- El Director del Proyecto supervisará la ejecución del plan de acción, comunicando las instrucciones necesarias al equipo y proporcionando el apoyo necesario para su implementación efectiva.
- Se establecerán mecanismos de monitoreo y control para evaluar el progreso del plan de acción.

Este enfoque estructurado para la toma de decisiones permitirá al Director del Proyecto abordar de manera efectiva los conflictos y situaciones adversas, garantizando el éxito del proyecto, fortaleciendo la cohesión y el rendimiento del equipo.

2.3.6.1.5. Controlar los Recursos.

Para garantizar un óptimo control y uso eficiente de los recursos, el Director del Proyecto llevará a cabo un proceso de actividades diseñado para asegurar la utilización eficiente de los recursos disponibles, contribuyendo así al éxito general del proyecto y asegurando la entrega oportuna. A continuación, se detallan las principales actividades de control de recursos que se llevarán a cabo durante la ejecución del proyecto:

- Se establecerá un sistema de seguimiento para supervisar el rendimiento del equipo asignado a la implementación del sistema de seguridad. Esto incluirá la revisión regular de los avances de las tareas, la calidad del trabajo y el cumplimiento de los plazos establecidos.
- Se llevará un registro detallado de los horarios y las asignaciones de recursos, incluyendo al personal y el equipo necesario para cada etapa del proyecto.

Cualquier desviación en los horarios planificados será identificada y abordada de manera proactiva para evitar retrasos en la ejecución del proyecto.

- Se asignará un equipo de gestión de conflictos para abordar cualquier problema o conflicto relacionado con los recursos, como la sobreasignación de personal, la escasez de equipos, etc.
- Se implementarán estrategias eficaces para resolver estos problemas y minimizar su impacto en el progreso del proyecto.
- Se mantendrá una documentación actualizada de todos los recursos utilizados en el proyecto, incluyendo registros de asignación de personal, inventarios de equipos y materiales, y cualquier otro documento relevante. Esto garantizará la transparencia y la trazabilidad en la gestión de recursos.

2.3.6.1.6. Estructura organizacional del proyecto.

La estructura organizacional se conforma tanto por los interesados internos como externos, con el Director del Proyecto asumiendo un papel central y teniendo autoridad total en la ejecución del proyecto. En casos donde se requiera realizar cambios significativos, el Director del Proyecto se comunica con el Patrocinador para obtener la respectiva autorización.

Esta estructura organizacional define la disposición y distribución del equipo y los principales Stakeholders en relación con las funciones y responsabilidades dentro del proyecto. Establecer una estructura clara es crucial para garantizar líneas de comunicación efectivas, establecer autoridad y responsabilidades facilitando la toma de decisiones.

El director del Proyecto lidera el equipo con autoridad y claridad en la toma de decisiones, mientras que la comunicación con los patrocinadores se gestiona de manera transparente para obtener la aprobación necesaria en caso de cambios significativos.

La estructura organizacional se la visualiza de la siguiente manera:

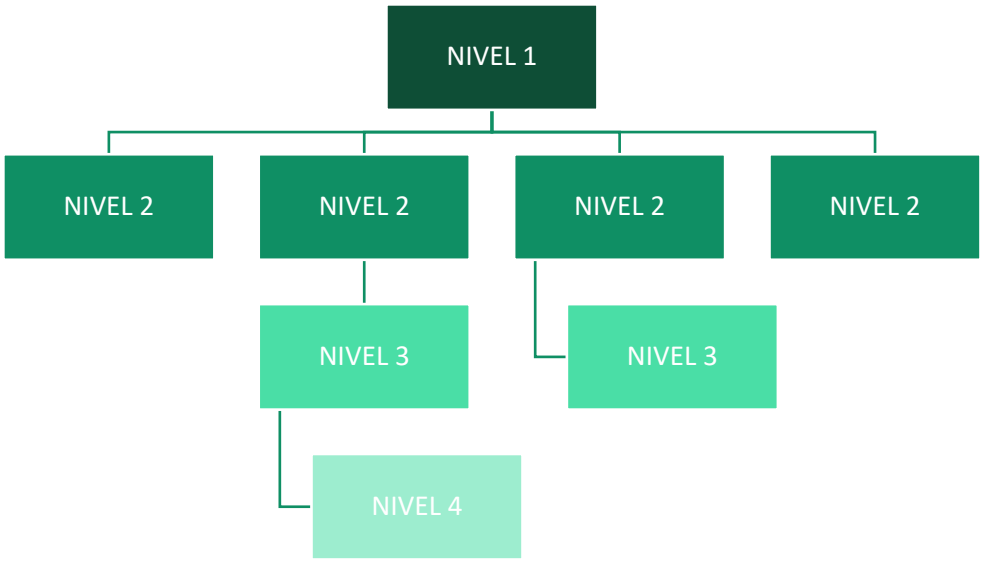


Figura 12. Formato de la Estructura Organizacional.

Elaborado por: Autores.

2.3.6.1.7. Asignaciones del personal al proyecto.

Es esencial definir con precisión los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo del proyecto. Esto garantiza una alineación clara de funciones, fomenta la rendición de cuentas y asegura que todas las actividades del proyecto estén cubiertas por personal competente. El establecimiento de roles y responsabilidades no solo se refiere a la asignación de tareas, sino también a la identificación de las competencias y habilidades que cada miembro aporta al equipo, garantizando que las personas adecuadas estén en los roles adecuados

Esto se logra a través de los siguientes pasos:

- Identificar los roles esenciales necesarios para el proyecto, tales como el director del Proyecto, Líderes de Equipo, Especialistas Técnicos, entre otros, de acuerdo con las necesidades específicas del proyecto.
- Cada rol identificado tiene claramente establecidas sus responsabilidades y tareas asignadas. Esta definición se basa en las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para cada función, asegurando una distribución equitativa y eficiente de las responsabilidades.
- Una vez definidas las responsabilidades, se asignan los roles a los miembros del equipo del proyecto. Es esencial que cada miembro del equipo tenga un rol claro y bien definido, alineado con sus habilidades y capacidades.
- Se comunica a todos los miembros del equipo del proyecto los roles y responsabilidades de cada uno. Además, se garantiza que todos estén alineados con los objetivos y las expectativas del proyecto.
- Se lleva a cabo una revisión periódica de los roles y responsabilidades para asegurar que sigan siendo adecuados a medida que avanza el proyecto.

Tabla 51. Plantilla de matriz de roles y responsabilidades.

Roles y responsabilidades			
Rol	Autoridad	Responsabilidad	Competencia

Elaborado por: Autores.

Rol: *Detalle del rol que cumple el recurso en el proyecto.*

Autoridad: *Nivel de autoridad que tiene cada rol en el proyecto.*

Responsabilidad: *Especificación de las responsabilidades de cada rol, ¿qué tareas o áreas se encuentran bajo su supervisión?*

Competencia: *Lista de competencias necesarias para desempeñar eficazmente cada rol. Habilidades técnicas, técnicas de gestión, conocimientos específicos, etc.*

2.3.6.1.8. Responsability Assignment Matriz (RACI).

La matriz RACI es una herramienta valiosa para asignar roles y responsabilidades en proyectos, proporcionando una clara definición de quién hace qué en cada etapa del proyecto. A continuación, se presenta el detalle de los roles y responsabilidades de los recursos que deben ser incluidos en la matriz:

Responsable: Quien realiza la tarea. Es la persona o grupo encargado de ejecutar la actividad

Accountable: Es la persona empoderada de la tarea, quien tiene el dominio absoluto de la misma. Es quien toma la decisión y aprueba la finalización de la tarea.

Consulted: Quienes deben ser consultados en caso de que exista alguna duda sobre la ejecución de la tarea o la toma de decisiones. Son los que tienen información o conocimientos necesarios sobre la actividad.

Informed: Quienes deben ser informados sobre la tarea o decisión una vez que se ha llevado a cabo. Son aquellos que se ven afectados por los resultados y necesitan estar al tanto del progreso.

Se utilizará la matriz RACI para especificar las asignaciones de recursos a cada actividad. Estas asignaciones deben ser aprobadas por el Director del Proyecto, para garantizar la coherencia y eficacia en la gestión de recursos.

Tabla 52. Plantilla de la matriz RACI.

Matriz RACI					
Identificador	Actividad	R (Ejecutor)	A (Persona empoderada)	C (Es consultado)	I (Es informado)

Elaborado por: Autores.

Donde:

Identificador: *ID de la EDT.*
Actividad: *Descripción y detalle de la actividad.*
R (Ejecutor): *Es quien realiza la tarea.*
A (Persona empoderada): *Rinde cuentas sobre las tareas ejecutadas.*
C (Es consultado): *Se le informa y realizar las consultas necesarias.*
I (Es informado): *Se lo mantiene informado de los avances y resultados.*

2.3.6.1.9. Definir los criterios de liberación de los recursos.

La gestión eficiente de los recursos es esencial en cualquier tipo de proyecto, esto incluye no solo su asignación, sino también liberarlos de manera oportuna cuando ya no sean necesarios.

El plan de liberación de recursos define claramente los criterios que indican cuándo un recurso puede ser liberado, llevando a cabo el proceso de liberación por el Director del Proyecto, esto para garantizar su alineación con los objetivos y la estrategia general del proyecto para que los recursos se utilicen de manera óptima y se reasignen de manera efectiva cuando sea necesario. La siguiente table presenta la matriz de liberación de los recursos del proyecto.

Tabla 53. Plantilla de matriz de liberación de los recursos.

Plan de liberación del personal			
Rol	Criterio de liberación	¿Cómo?	Destino de asignación

Elaborado por: Autores.

Donde:

Rol: *Detalle del rol que cumple el recurso en el proyecto.*
Criterio de liberación: *Puntos por considerar previo a su liberación.*
¿Cómo?: *Como se realizará este proceso.*
Destino de asignación: *Lugar al que será asignado el recurso posterior al cierre del proyecto.*

2.3.6.2. Ejecución del plan de recursos.

2.3.6.2.1. Estructura Organizacional del Proyecto.

La siguiente figura muestra la estructura organizacional del proyecto.

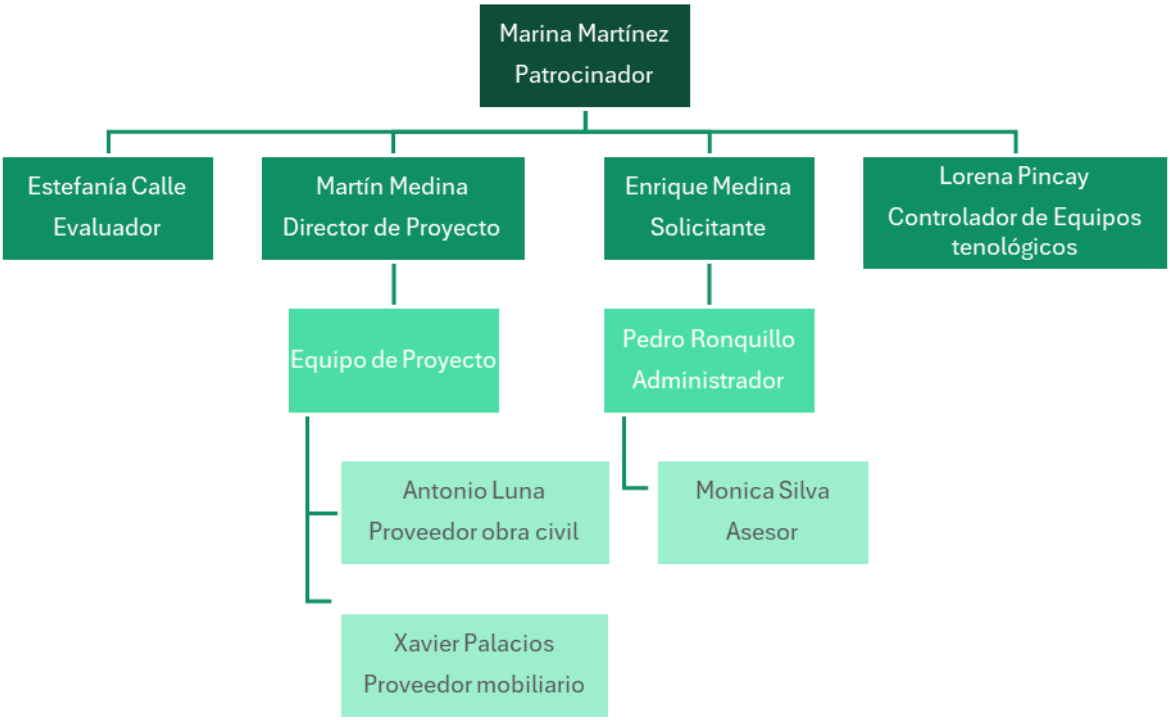


Figura 13. Estructura Organizacional del Proyecto.

2.3.6.2.2. Roles y Responsabilidades.

En la siguiente tabla se presenta la matriz de roles y responsabilidades dentro del proyecto.

Tabla 54. Matriz de Roles y Responsabilidades.

Matriz de Roles y Responsabilidades			
Rol	Autoridad	Responsabilidad	Competencia
Patrocinador	Aprobación de cambios, toma de decisiones, firma de actas de aceptación de entregables, aprobación presupuestaria	Definir los objetivos estratégicos del proyecto en alcance, tiempo y costos. Designar al director del proyecto. Analizar y aprobar los cambios del proyecto. Aprobar y firmar el acta de aceptación de entregables.	Liderazgo y capacidad de toma de decisiones estratégicas. Responsabilidad financiera y presupuestaria. Amplio conocimiento de negocios.

Director del Proyecto	Evaluación de cambios, toma de decisiones, asignación de recursos, programación de calendarios	Sugerir y evaluar cambios del proyecto. Administrar los recursos del proyecto. Coordinar las actividades del cronograma. Gestionar las adquisiciones del proyecto. Comunicar al Patrocinador de los avances del proyecto. Coordinar las actividades de aseguramiento y control de calidad.	Capacidad para identificación y resolución de conflictos. Conocimiento del negocio y del proyecto. Liderazgo y capacidad para gestionar proyectos complejos. Toma de decisiones informadas. Compromiso con la calidad y el cumplimiento de los objetivos. Trabajo en equipo y habilidades de motivación. Empatía y generación de confianza. Iniciativa y proactividad en la resolución de problemas.
Evaluador	Toma de decisiones en selección de material publicitario. Supervisión en el desarrollo de imagen.	Planificar, coordinar y ejecutar estrategias de marketing que ayuden a promover los productos o servicios de la empresa, mejorar su posicionamiento en el mercado y aumentar sus ventas.	Habilidades de comunicación, creatividad e innovación. Visión estratégica. Conocimiento digital y de nuevas tecnologías orientadas a buenos resultados. Adaptabilidad y flexibilidad en condiciones dinámicas. Trabajo en equipo y colaboración.
Solicitante	Gestión financiera y presupuestaria. Toma de decisiones financieras. Implementación de nuevas modalidades de atención comercial.	Supervisar las actividades relacionadas con la venta de productos o servicios dentro de la empresa. Su principal objetivo es alcanzar las metas comerciales y asegurar que la empresa logre sus objetivos financieros. Definir objetivos estratégicos y realizar su seguimiento.	Liderazgo y gestión de equipos. Habilidad para motivar, desarrollo del talento, fomentando el trabajo en equipo. Capacidad de negociación. Conocimiento del mercado y la competencia. Planificación estratégica. Comunicación eficaz. Uso de indicadores claves de rendimiento.
Controlador de equipos tecnológicos	Supervisión y mantenimiento de equipos electrónicos Gestión de recursos técnicos	Supervisar y mantener equipos electrónicos en funcionamiento. Gestionar recursos técnicos.	Experiencia en supervisión y mantenimiento de equipos electrónicos.

			Gestión de recursos técnicos.
Administrador	Gestión comercial y presupuestaria. Toma de decisiones financieras. Supervisión del equipo comercial.	Supervisar y gestionar las operaciones de las agencias bancarias. Satisfacción del cliente.	Liderazgo y gestión de equipos, delegación de tareas. Orientación a resultados y cumplimiento de metas. Gestión de riesgos. Excelente servicio al cliente.
Asesor	Apoyo en actividades comerciales y de ventas Colaboración en estrategias comerciales	Apoya las actividades comerciales y de ventas. Colaborar con las estrategias comerciales.	Experiencia en atención al cliente. Comunicación efectiva. Toma de decisiones financieras. Excelente servicio al cliente.
Proveedor de obra civil	Ejecución de la obra civil del proyecto, cumplimento con las especificaciones. Comunicar condiciones o cambios necesarios. Programación de actividades.	Cumplimiento de normativas y regulaciones. Planificación y programación de la obra. Gestión de materiales y equipos. Planificación de la seguridad y capacitación de su equipo.	Conocimiento técnico y de ingeniería civil. Dominio de las normas y estándares de construcción. Competencias de diseño y ejecución. Capacidad en estimaciones y cálculos. Planificación de obra y control de calidad. Conocimiento de tecnología y herramientas de construcción.
Proveedor de mobiliario	Ejecución de la instalación de mobiliario del proyecto, cumplimento con las especificaciones. Comunicar condiciones o cambios necesarios. Programación de actividades.	Cumplimiento de normativas y regulaciones. Planificación y programación de la obra. Gestión de materiales y equipos. Planificación de la seguridad y capacitación de su equipo.	Conocimiento de materiales y productos para fabricación de muebles. Conocimiento en diseño, estética y ergonomía. Control de calidad y cumplimiento de normativas. Asesoramiento, negociación y atención al cliente. Habilidad de promoción.

Elaborado por: Autores.

2.3.6.2.3. Asignaciones de personal al proyecto.

En la siguiente tabla se presenta la matriz de asignación de personal al proyecto.

Tabla 55. Matriz de Asignación de Personal al Proyecto.

IDENTIFICADOR	ACTIVIDAD	RECURSO	UNIDADES DE ASIGNACIÓN
1.1.1 LEVANTAMIENTO ARQUITECTÓNICO			
1.1.1.1 PLANTAS			
1.1.1.1.1	COORDINAR VISITA A LA AGENCIA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.1.1.1.2	ASISTIR A LA AGENCIA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.1.1.1.3	REALIZAR INSPECCIÓN VISUAL	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.1.1.1.4	REALIZAR TOMA DE MEDIDAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.1.1.1.5	DIBUJAR EN AUTOCAD	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.1.1.1.6	REVISAR PLANOS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.1.1.1.7	CORREGIR PLANOS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.1.1.1.8	ENTREGAR PLANOS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.1.1.1.9	PLANOS ENTREGADOS		
1.1.1.2 INFORME FOTOGRÁFICO			
1.1.1.2.1	COORDINAR VISITA A LA AGENCIA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.1.1.2.2	ASISTIR A LA AGENCIA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.1.1.2.3	REALIZAR INSPECCIÓN VISUAL	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.1.1.2.4	TOMAR FOTOGRAFÍAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.1.1.2.5	DOCUMENTAR LAS FOTOGRAFÍAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.1.1.2.6	ENVIAR INFORME	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.1.1.2.7	INFORME ENTREGADO		

1.1.2 INFORME DE CANTIDAD DE ATENCIONES POR AGENCIA			
1.1.2.1 INFORME			
1.1.2.1.1	COORDINAR REUNIÓN CON EL GERENTE COMERCIAL	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.1.2.1.2	SOLICITAR INFORME AL ÁREA COMERCIAL SOBRE LA CANTIDAD DE ATENCIONES DE SERVICIO AL CLIENTE EN CADA AGENCIA	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.1.2.1.3	RECIBIR INFORME	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.1.2.1.4	REVISAR INFORME	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.1.2.1.5	REALIZAR OBSERVACIONES	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.1.2.1.6	INFORME RECIBIDO		
1.2.1 PLANOS			
1.2.1.1 PLANTAS ARQUITECTÓNICAS			
1.2.1.1.1	REVISAR LOS PLANOS DEL LEVANTAMIENTO	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.1.2	REVISAR EL INFORME FOTOGRÁFICO	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.1.3	REVISAR LOS DATOS DEL INFORME COMERCIAL	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.1.4	ARMAR UN BOCETO DEL NUEVO DISEÑO	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.1.1.5	DIBUJAR LOS PLANOS EN AUTOCAD	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.1.1.6	REVISAR LOS PLANOS	EVALUADOR - ESTEFANÍA CALLE	100%
1.2.1.1.7	LAMINAR	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.1.1.8	GUARDAR LOS PLANOS EN PDF	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.1.1.9	ENTREGAR PLANOS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.1.10	PLANOS ENTREGADOS		
1.2.1.2 PLANOS INSTALACIONES ELÉCTRICAS			
1.2.1.2.1	REVISAR LOS PLANOS ARQUITECTÓNICOS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.2.2	DIBUJAR LOS PLANOS EN AUTOCAD	EQUIPO DE PROYECTO	100%

1.2.1.2.3	REVISAR LOS PLANOS ELÉCTRICOS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.2.4	LAMINAR	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.1.2.5	GUARDAR LOS PLANOS EN PDF	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.1.2.6	ENTREGAR PLANOS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.2.7	PLANOS ENTREGADOS		
1.2.1.3 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS			
1.2.1.3.1	REVISAR PLANOS ARQUITECTÓNICOS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.3.2	REVISAR PLANOS ELÉCTRICOS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.3.3	DEFINIR RUBROS A EJECUTAR	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.3.4	DESCRIBIR LOS ELEMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE CADA RUBRO	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.3.5	ELABORAR UN DOCUMENTO CON LAS ESPECIFICACIONES DEFINIDAS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.3.6	REVISAR DOCUMENTO	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.3.7	AJUSTAR DOCUMENTO	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.1.3.8	APROBAR DOCUMENTO	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.3.9	ENTREGAR DOCUMENTO	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.1.3.10	DOCUMENTO ENTREGADO		
1.2.2 PERSPECTIVAS			
1.2.2.1 FOTOMONTAJES			
1.2.2.1.1	REVISAR INFORME FOTOGRÁFICO	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.2.1.2	SELECCIONAR FOTOS	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.2.1.3	REALIZAR PROPUESTAS DE FOTOMONTAJE	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.2.1.4	REVISAR	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.2.1.5	CORREGIR	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.2.1.6	ELABORAR FOTOMONTAJES FINALES	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.2.1.7	APROBAR FOTOMONTAJES	PM - MARTÍN MEDINA	100%

1.2.2.1.8	ENTREGAR FOTOMONTAJES	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.2.1.9	FOTOMONTAJES ENTREGADOS		
1.2.2.2 RENDERS			
1.2.2.2.1	REVISAR PLANO ARQUITECTÓNICO	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.2.2.2	ELABORAR 3D	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.2.2.3	SELECCIONAR PUNTOS DE PERSPECTIVAS	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.2.2.4	RENDERIZAR	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.2.2.5	PRESENTAR RENDERS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.2.2.6	CORREGIR RENDERS	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.2.2.2.7	APROBAR RENDERS	EVALUADOR - ESTEFANÍA CALLE	100%
1.2.2.2.8	ENTREGAR RENDERS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.2.2.2.9	RENDERS ENTREGADOS		
1.3.1 PRELIMINARES			
1.3.1.1 RETIRO DE MOBILIARIO			
1.3.1.1.1	COORDINAR RETIRO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.1.3	DESMONTAR MOBILIARIO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.1.4	EMBALAR MOBILIARIO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.1.5	TRASLADAR A BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.1.6	REVISAR MOBILIARIO EN BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.1.7	ENTREGAR MOBILIARIO EN BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.1.8	MOBILIARIO RETIRADO		
1.3.1.2 DESMONTAJE DE LUMINARIAS			

1.3.1.2.1	COORDINAR DESMONTAJE	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.2.3	DESINSTALAR LUMINARIAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.2.4	DESMONTAR LUMINARIAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.2.5	EMBALAR LUMINARIAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.2.6	TRASLADAR A BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.2.7	REVISAR LUMINARIAS EN BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.2.8	ENTREGAR LUMINARIAS EN BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.1.2.9	LUMINARIAS DESMONTADAS		
1.3.2 OBRA CIVIL			
1.3.2.1 ROTURA EN PISO Y PAREDES			
1.3.2.1.1	COORDINAR ROTURA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.1.3	ROMPER PISO Y PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.1.4	DESALOJAR ESCOMBROS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.1.5	LIMPIAR EL AREA DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.1.6	REVISAR ROTURAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.1.7	ENTREGAR ROTURAS EN PISO Y PAREDES	PM - MARTÍN MEDINA	100%

1.3.2.1.8	ROTURAS ENTREGADAS		
1.3.2.2 TUMBADO			
1.3.2.2.1	COORDINAR ADECUACIÓN DE TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.2.3	DESMONTAR TUMBADO EXISTENTE	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.2.4	INSTALAR ESTRUCTURA DE TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.2.5	INSTALAR PLANCHAS DE TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.2.6	RESANAR JUNTAS DE TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.2.7	EMPASTAR	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.2.8	REVISAR TUMBADO INSTALADO	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.3.2.2.9	ENTREGAR TUMBADO INSTALADO	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.3.2.2.10	TUMBADO ENTREGADO		
1.3.2.3 INSTALACIONES ELÉCTRICAS			
1.3.2.3.1	COORDINAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.3.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.3.3	INSTALAR SOPORTERÍA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.3.4	INSTALAR DUCTERÍAS Y ACCESORIOS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.3.5	REALIZAR CABLEADO ELÉCTRICO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.3.6	RESANAR PISO, PAREDES Y TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.2.3.7	REVISAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	PM - MARTÍN MEDINA	100%

1.3.2.3.8	ENTREGAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.3.2.3.9	INSTALACIONES ELÉCTRICAS ENTREGADAS		
1.3.3 ACABADOS			
1.3.3.1 PINTURA			
1.3.3.1.1	COORDINAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.1.3	DESMONTAR AFICHES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.1.4	LIJAR PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.1.5	RESANAR PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.1.6	SELLAR PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.1.7	EMPASTAR PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.1.8	PINTAR PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.1.9	PINTAR TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.1.10	REVISAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	100%
1.3.3.1.11	ENTREGAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	100%
1.3.3.1.12	PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO TERMINADO		
1.3.3.2 REVESTIMIENTO EN PISO			
1.3.3.2.1	COORDINAR INSTALACIÓN DE REVESTIMIENTO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.2.3	NIVELAR PISO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.2.4	APLICAR PEGANTE EN PISO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%

1.3.3.2.5	INSTALAR REVESTIMIENTO EN PISO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.2.6	REVISAR REVESTIMIENTO EN PISO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.2.7	ENTREGAR REVESTIMIENTO EN PISO	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	100%
1.3.3.2.8	REVESTIMIENTO EN PISO INSTALADO		
1.3.3.3 CARPINTERÍA			
1.3.3.3.1	FABRICAR MESA PARA EQUIPOS	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	100%
1.3.3.3.2	COORDINAR INSTALACIÓN DE MOBILIARIO	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	100%
1.3.3.3.3	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	100%
1.3.3.3.4	ARMAR ESTRUCTURA DE MESA	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	100%
1.3.3.3.5	INSTALAR TABLEROS	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	100%
1.3.3.3.6	INSTALAR CANALETAS	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	100%
1.3.3.3.7	REVISAR MOBILIARIO	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	100%
1.3.3.3.8	ENTREGAR MOBILIARIO	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	100%
1.3.3.3.9	MOBILIARIO INSTALADO		
1.3.3.4 LÁMPARAS			
1.3.3.4.1	COORDINAR INSTALACIÓN	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.4.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.4.3	CONECTAR LÁMPARAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.4.4	INSTALAR LÁMPARAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%

1.3.3.4.5	REALIZAR PRUEBA DE FUNCIONAMIENTO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.3.3.4.6	ENTREGAR LÁMPARAS	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	100%
1.3.3.4.7	LÁMPARAS INSTALADAS		
1.3.4 ADQUISICIONES			
1.3.4.1 PANTALLAS			
1.3.4.1.1	DEFINIR CARACTERÍSTICAS DE LAS PANTALLAS	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.3.4.1.2	COTIZAR CON PROVEEDORES	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.3.4.1.3	ANALIZAR OFERTAS	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.3.4.1.4	SELECCIONAR PROVEEDOR	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.3.4.1.5	ADQUIRIR PANTALLAS	PROVEEDOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS	100%
1.3.4.1.6	RECIBIR PANTALLAS	PROVEEDOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS	100%
1.3.4.1.7	REVISAR PANTALLAS	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.3.4.1.8	GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.3.4.1.9	INSTALAR PANTALLAS	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.3.4.1.10	ENTREGAR PANTALLAS	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.3.4.1.11	PANTALLAS INSTALADAS.		

1.3.4.2 SILLONES DE ESPERA			
1.3.4.2.1	DEFINIR CARACTERÍSTICAS DE LOS SILLONES	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.3.4.2.2	COTIZAR CON PROVEEDORES	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	100%
1.3.4.2.3	ANALIZAR OFERTAS	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.3.4.2.4	SELECCIONAR PROVEEDOR	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.3.4.2.5	ADQUIRIR SILLONES	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	100%
1.3.4.2.6	RECIBIR SILLONES	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	100%
1.3.4.2.7	REVISAR SILLONES	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	100%
1.3.4.2.8	GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.3.4.2.9	INSTALAR SILLONES	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	100%
1.3.4.2.10	ENTREGAR SILLONES	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	100%
1.3.4.2.11	SILLONES ENTREGADOS		
1.4.1 CAPACITACIÓN SOBRE LOS EQUIPOS			
1.4.1.1 CURSO			
1.4.1.1.1	SELECCIONAR CAPACITADOR	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.4.1.1.2	DEFINIR MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓN	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.4.1.1.3	DEFINIR FECHA	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.4.1.1.4	DEFINIR LUGAR	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%

1.4.1.1.5	COORDINAR CAPACITACIÓN	ASESORES	100%
1.4.1.1.6	REALIZAR CAPACITACIÓN	ASESORES	100%
1.4.1.1.7	EVIDENCIAR LA CAPACITACIÓN	ASESORES	100%
1.4.1.1.8	CAPACITACIÓN REALIZADA		
1.4.1.2 EVALUACIÓN			
1.4.1.2.1	SELECCIONAR EVALUADOR	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.4.1.2.2	DEFINIR MODELO DE EVALUACIÓN	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.4.1.2.3	DEFINIR FECHA	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.4.1.2.4	DEFINIR LUGAR	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.4.1.2.5	COORDINAR EVALUACIÓN	ASESORES	100%
1.4.1.2.6	REALIZAR EVALUACIÓN	ASESORES	100%
1.4.1.2.7	CALIFICAR EVALUACIÓN	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	100%
1.4.1.2.8	EVALUACIÓN REALIZADA		
1.4.2 CAPACITACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN			
1.4.2.1 CURSO			
1.4.2.1.1	SELECCIONAR CAPACITADOR	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.4.2.1.2	DEFINIR MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.4.2.1.3	DEFINIR FECHA	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.4.2.1.4	DEFINIR LUGAR	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.4.2.1.5	COORDINAR CAPACITACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%

1.4.2.1.6	REALIZAR CAPACITACIÓN	ASESORES	100%
1.4.2.1.7	EVIDENCIAR LA CAPACITACIÓN	ASESORES	100%
1.4.2.1.8	CAPACITACIÓN REALIZADA		
1.4.2.2 EVALUACIÓN			
1.4.2.2.1	SELECCIONAR EVALUADOR	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.4.2.2.2	DEFINIR MODELO DE EVALUACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.4.2.2.3	DEFINIR FECHA	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.4.2.2.4	DEFINIR LUGAR	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.4.2.2.5	COORDINAR EVALUACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.4.2.2.6	REALIZAR EVALUACIÓN	ASESORES	100%
1.4.2.2.7	CALIFICAR EVALUACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	100%
1.4.2.2.8	EVALUACIÓN REALIZADA		
1.5.1 DOCUMENTOS DEL PROYECTO			
1.5.1.1 ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN			
1.5.1.1.1	ELABORAR ACTAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.5.1.1.2	RECIBIR ACTAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.5.1.1.3	REVISAR ACTAS	EQUIPO DE PROYECTO	100%
1.5.1.1.4	AJUSTAR ACTAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	100%
1.5.1.1.5	APROBAR ACTAS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.5.1.1.6	ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN APROBADAS		
1.5.2 PLAN PARA DIRECCIÓN DEL PROYECTO			
1.5.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			
1.5.2.1.1	DESARROLLAR ACP	PM - MARTÍN MEDINA	40%
1.5.2.1.2	REVISAR ACP	PM - MARTÍN MEDINA	100%

1.5.2.1.3	AJUSTAR ACP	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.5.2.1.4	PRESENTAR A LOS INTERESADOS	PM - MARTÍN MEDINA	100%
1.5.2.1.5	APROBAR ACP	PATROCINADOR - MARINA MARTINEZ	40%
1.5.2.1.6	ACTA DE CONSTITUCIÓN APROBADA	PATROCINADOR - MARINA MARTINEZ	100%

Elaborado por: Autores.

2.3.6.2.4. Definir los criterios de liberación de los recursos.

En la siguiente tabla se presenta el plan de liberación de recursos.

Tabla 56. Matriz de Liberación de Recursos.

Plan de liberación del personal			
Rol	Criterio de liberación	¿Cómo?	Destino de asignación
Director del Proyecto	Al entregar todos los entregables del proyecto y obtener la aprobación del cliente.	Comunicación con el Patrocinador	Patrocinador
Evaluador	Al terminar la implementación con éxito por parte de todas las ingenierías, marketing y comercial.	Comunicación con el Director del Proyecto	Director del Proyecto
Solicitante	Al recibir el proyecto implementado y verificado su correcto funcionamiento.	Comunicación con el Director del Proyecto	Director del Proyecto
Controlador de equipos tecnológicos	Al finalizar la instalación y pruebas de los equipos tecnológicos en el espacio implementado.	Comunicación con el Director del Proyecto	Director del Proyecto
Administrador	Al verificar y realizar las pruebas de funcionamiento del espacio implementado en la agencia bancaria.	Comunicación con el Solicitante	Solicitante
Asesor	Al realizar las pruebas de funcionamiento del espacio implementado en la agencia bancaria.	Comunicación con el Solicitante	Solicitante

Proveedor de obra civil	Al finalizar los trabajos de obra civil y eléctrica para la implementación de los trabajos, revisión y aprobación por parte del cliente.	Comunicación con el Director del Proyecto	Director del Proyecto
Proveedor de mobiliario	Al finalizar los trabajos de mobiliario, aprobación y revisión por parte del cliente.	Comunicación con el Director del Proyecto	Director del Proyecto

Elaborado por: Autores.

2.3.6.2.5. Responsability Assignment Matriz (RACI).

Tabla 57. Matriz RACI.

IDENTIFICADOR	ACTIVIDAD	R (EJECUTOR)	A (PERSONA EMPODERADA)	C (ES CONSULTADO)	I (ES INFORMADO)
1.1.1 LEVANTAMIENTO ARQUITECTÓNICO					
1.1.1.1 PLANTAS					
1.1.1.1.1	COORDINAR VISITA A LA AGENCIA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Enrique Medina
1.1.1.1.2	ASISTIR A LA AGENCIA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Enrique Medina
1.1.1.1.3	REALIZAR INSPECCIÓN VISUAL	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Enrique Medina
1.1.1.1.4	REALIZAR TOMA DE MEDIDAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.1.1.1.5	DIBUJAR EN AUTOCAD	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.1.1.1.6	REVISAR PLANOS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Enrique Medina	Lorena Pincay
1.1.1.1.7	CORREGIR PLANOS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.1.1.1.8	ENTREGAR PLANOS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Enrique Medina	Marina Martínez
1.1.1.1.9	PLANOS ENTREGADOS				
1.1.1.2 INFORME FOTOGRÁFICO					
1.1.1.2.1	COORDINAR VISITA A LA AGENCIA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Mónica Silva	Martín Medina

1.1.1.2.2	ASISTIR A LA AGENCIA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Mónica Silva	Martín Medina
1.1.1.2.3	REALIZAR INSPECCIÓN VISUAL	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Mónica Silva	Martín Medina
1.1.1.2.4	TOMAR FOTOGRAFÍAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Enrique Medina
1.1.1.2.5	DOCUMENTAR LAS FOTOGRAFÍAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Enrique Medina
1.1.1.2.6	ENVIAR INFORME	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Enrique Medina	Marina Martínez
1.1.1.2.7	INFORME ENTREGADO				
1.1.2 INFORME DE CANTIDAD DE ATENCIONES POR AGENCIA					
1.1.2.1 INFORME					
1.1.2.1.1	COORDINAR REUNIÓN CON EL GERENTE COMERCIAL	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.1.2.1.2	SOLICITAR INFORME AL ÁREA COMERCIAL SOBRE LA CANTIDAD DE ATENCIONES DE SERVICIO AL CLIENTE EN CADA AGENCIA	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.1.2.1.3	RECIBIR INFORME	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.1.2.1.4	REVISAR INFORME	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.1.2.1.5	REALIZAR OBSERVACIONES	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Marina Martínez
1.1.2.1.6	INFORME RECIBIDO				

1.2.1 PLANOS					
1.2.1.1 PLANTAS ARQUITECTÓNICAS					
1.2.1.1.1	REVISAR LOS PLANOS DEL LEVANTAMIENTO	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.1.1.2	REVISAR EL INFORME FOTOGRÁFICO	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.1.1.3	REVISAR LOS DATOS DEL INFORME COMERCIAL	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.1.1.4	ARMAR UN BOCETO DEL NUEVO DISEÑO	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Lorena Pincay
1.2.1.1.5	DIBUJAR LOS PLANOS EN AUTOCAD	EQUIPO DE PROYECTO	Antonio Luna	Martín Medina	Enrique Medina
1.2.1.1.6	REVISAR LOS PLANOS	EVALUADOR - ESTEFANÍA CALLE	Estefanía Calle	Martín Medina	Lorena Pincay
1.2.1.1.7	LAMINAR	EQUIPO DE PROYECTO	Antonio Luna	Martín Medina	Enrique Medina
1.2.1.1.8	GUARDAR LOS PLANOS EN PDF	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.1.1.9	ENTREGAR PLANOS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Marina Martínez
1.2.1.1.10	PLANOS ENTREGADOS				
1.2.1.2 PLANOS INSTALACIONES ELÉCTRICAS					
1.2.1.2.1	REVISAR LOS PLANOS ARQUITECTÓNICOS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.1.2.2	DIBUJAR LOS PLANOS EN AUTOCAD	EQUIPO DE PROYECTO	Antonio Luna	Pedro Ronquillo	Enrique Medina

1.2.1.2.3	REVISAR LOS PLANOS ELÉCTRICOS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Lorena Pincay
1.2.1.2.4	LAMINAR	EQUIPO DE PROYECTO	Antonio Luna	Martín Medina	Enrique Medina
1.2.1.2.5	GUARDAR LOS PLANOS EN PDF	EQUIPO DE PROYECTO	Antonio Luna	Martín Medina	Enrique Medina
1.2.1.2.6	ENTREGAR PLANOS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Marina Martínez
1.2.1.2.7	PLANOS ENTREGADOS				
1.2.1.3 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS					
1.2.1.3.1	REVISAR PLANOS ARQUITECTÓNICOS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.2.1.3.2	REVISAR PLANOS ELÉCTRICOS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Lorena Pincay	Enrique Medina
1.2.1.3.3	DEFINIR RUBROS A EJECUTAR	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.1.3.4	DESCRIBIR LOS ELEMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE CADA RUBRO	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.1.3.5	ELABORAR UN DOCUMENTO CON LAS ESPECIFICACIONES DEFINIDAS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.2.1.3.6	REVISAR DOCUMENTO	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.1.3.7	AJUSTAR DOCUMENTO	EQUIPO DE PROYECTO	Antonio Luna	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.1.3.8	APROBAR DOCUMENTO	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.1.3.9	ENTREGAR DOCUMENTO	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Marina Martínez

1.2.1.3.10	DOCUMENTO ENTREGADO				
1.2.2 PERSPECTIVAS					
1.2.2.1 FOTOMONTAJES					
1.2.2.1.1	REVISAR INFORME FOTOGRÁFICO	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Estefanía Calle	Pedro Ronquillo
1.2.2.1.2	SELECCIONAR FOTOS	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.2.2.1.3	REALIZAR PROPUESTAS DE FOTOMONTAJE	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.2.2.1.4	REVISAR	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.2.2.1.5	CORREGIR	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.2.2.1.6	ELABORAR FOTOMONTAJES FINALES	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.2.2.1.7	APROBAR FOTOMONTAJES	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.2.1.8	ENTREGAR FOTOMONTAJES	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Marina Martínez
1.2.2.1.9	FOTOMONTAJES ENTREGADOS				
1.2.2.2 RENDERS					
1.2.2.2.1	REVISAR PLANO ARQUITECTÓNICO	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.2.2.2.2	ELABORAR 3D	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina

1.2.2.2.3	SELECCIONAR PUNTOS DE PERSPECTIVAS	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.2.2.2.4	RENDERIZAR	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.2.2.2.5	PRESENTAR RENDERS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.2.2.2.6	CORREGIR RENDERS	EQUIPO DE PROYECTO	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.2.2.2.7	APROBAR RENDERS	EVALUADOR - ESTEFANÍA CALLE	Estefanía Calle	Pedro Ronquillo	Martín Medina
1.2.2.2.8	ENTREGAR RENDERS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Marina Martínez
1.2.2.2.9	RENDERS ENTREGADOS				
1.3.1 PRELIMINARES					
1.3.1.1 RETIRO DE MOBILIARIO					
1.3.1.1.1	COORDINAR RETIRO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.1.3	DESMONTAR MOBILIARIO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.1.4	EMBALAR MOBILIARIO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.1.5	TRASLADAR A BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo

1.3.1.1.6	REVISAR MOBILIARIO EN BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.1.7	ENTREGAR MOBILIARIO EN BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Marina Martínez
1.3.1.1.8	MOBILIARIO RETIRADO				
1.3.1.2 DESMONTAJE DE LUMINARIAS					
1.3.1.2.1	COORDINAR DESMONTAJE	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.2.3	DESINSTALAR LUMINARIAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.2.4	DESMONTAR LUMINARIAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.2.5	EMBALAR LUMINARIAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.2.6	TRASLADAR A BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.2.7	REVISAR LUMINARIAS EN BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.1.2.8	ENTREGAR LUMINARIAS EN BODEGA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Marina Martínez
1.3.1.2.9	LUMINARIAS DESMONTADAS				
1.3.2 OBRA CIVIL					
1.3.2.1 ROTURA EN PISO Y PAREDES					

1.3.2.1.1	COORDINAR ROTURA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.1.3	ROMPER PISO Y PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.1.4	DESALOJAR ESCOMBROS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.1.5	LIMPIAR EL AREA DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.1.6	REVISAR ROTURAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.1.7	ENTREGAR ROTURAS EN PISO Y PAREDES	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Marina Martínez
1.3.2.1.8	ROTURAS ENTREGADAS				
1.3.2.2 TUMBADO					
1.3.2.2.1	COORDINAR ADECUACIÓN DE TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo

1.3.2.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.2.3	DESMONTAR TUMBADO EXISTENTE	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.2.4	INSTALAR ESTRUCTURA DE TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.2.5	INSTALAR PLANCHAS DE TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.2.6	RESANAR JUNTAS DE TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.2.7	EMPASTAR	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.2.8	REVISAR TUMBADO INSTALADO	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Pedro Ronquillo
1.3.2.2.9	ENTREGAR TUMBADO INSTALADO	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Marina Martínez
1.3.2.2.10	TUMBADO ENTREGADO				
1.3.2.3 INSTALACIONES ELÉCTRICAS					
1.3.2.3.1	COORDINAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.3.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.3.3	INSTALAR SOPORTERÍA	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo

1.3.2.3.4	INSTALAR DUCTERÍAS Y ACCESORIOS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.3.5	REALIZAR CABLEADO ELÉCTRICO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.3.6	RESANAR PISO, PAREDES Y TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.2.3.7	REVISAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.3.2.3.8	ENTREGAR INSTALACIONES ELÉCTRICAS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Marina Martínez
1.3.2.3.9	INSTALACIONES ELÉCTRICAS ENTREGADAS				
1.3.3 ACABADOS					
1.3.3.1 PINTURA					
1.3.3.1.1	COORDINAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.1.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.1.3	DESMONTAR AFICHES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.1.4	LIJAR PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.1.5	RESANAR PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.1.6	SELLAR PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.1.7	EMPASTAR PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo

1.3.3.1.8	PINTAR PAREDES	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.1.9	PINTAR TUMBADO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.1.10	REVISAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	Pedro Ronquillo	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.3.1.11	ENTREGAR PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	Pedro Ronquillo	Martín Medina	Marina Martínez
1.3.3.1.12	PINTURA EN PAREDES Y TUMBADO TERMINADO				
1.3.3.2 REVESTIMIENTO EN PISO					
1.3.3.2.1	COORDINAR INSTALACIÓN DE REVESTIMIENTO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.2.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.2.3	NIVELAR PISO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.2.4	APLICAR PEGANTE EN PISO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.2.5	INSTALAR REVESTIMIENTO EN PISO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.2.6	REVISAR REVESTIMIENTO EN PISO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.2.7	ENTREGAR REVESTIMIENTO EN PISO	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	Pedro Ronquillo	Martín Medina	Marina Martínez
1.3.3.2.8	REVESTIMIENTO EN PISO INSTALADO				
1.3.3.3 CARPINTERÍA					

1.3.3.3.1	FABRICAR MESA PARA EQUIPOS	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Xavier Palacios	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.3.2	COORDINAR INSTALACIÓN DE MOBILIARIO	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Xavier Palacios	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.3.3	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Xavier Palacios	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.3.4	ARMAR ESTRUCTURA DE MESA	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Xavier Palacios	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.3.5	INSTALAR TABLEROS	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Xavier Palacios	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.3.6	INSTALAR CANALETAS	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Xavier Palacios	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.3.7	REVISAR MOBILIARIO	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Xavier Palacios	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.3.8	ENTREGAR MOBILIARIO	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	Pedro Ronquillo	Martín Medina	Marina Martínez
1.3.3.3.9	MOBILIARIO INSTALADO				
1.3.3.4 LÁMPARAS					
1.3.3.4.1	COORDINAR INSTALACIÓN	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.4.2	GESTIONAR PERMISO DE TRABAJO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.4.3	CONECTAR LÁMPARAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.4.4	INSTALAR LÁMPARAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.3.3.4.5	REALIZAR PRUEBA DE FUNCIONAMIENTO	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Martín Medina	Pedro Ronquillo

1.3.3.4.6	ENTREGAR LÁMPARAS	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	Pedro Ronquillo	Martín Medina	Marina Martínez
1.3.3.4.7	LÁMPARAS INSTALADAS				
1.3.4 ADQUISICIONES					
1.3.4.1 PANTALLAS					
1.3.4.1.1	DEFINIR CARACTERÍSTICAS DE LAS PANTALLAS	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.1.2	COTIZAR CON PROVEEDORES	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.1.3	ANALIZAR OFERTAS	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.1.4	SELECCIONAR PROVEEDOR	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.1.5	ADQUIRIR PANTALLAS	PROVEEDOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS	Lorena Pincay	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.1.6	RECIBIR PANTALLAS	PROVEEDOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS	Lorena Pincay	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.1.7	REVISAR PANTALLAS	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.1.8	GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.1.9	INSTALAR PANTALLAS	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Enrique Medina

1.3.4.1.10	ENTREGAR PANTALLAS	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Marina Martínez
1.3.4.1.11	PANTALLAS INSTALADAS.				
1.3.4.2 SILLONES DE ESPERA					
1.3.4.2.1	DEFINIR CARACTERÍSTICAS DE LOS SILLONES	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Estefanía Calle	Martín Medina
1.3.4.2.2	COTIZAR CON PROVEEDORES	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Xavier Palacios	Estefanía Calle	Martín Medina
1.3.4.2.3	ANALIZAR OFERTAS	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Estefanía Calle	Martín Medina
1.3.4.2.4	SELECCIONAR PROVEEDOR	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Estefanía Calle	Enrique Medina
1.3.4.2.5	ADQUIRIR SILLONES	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Xavier Palacios	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.2.6	RECIBIR SILLONES	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Xavier Palacios	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.2.7	REVISAR SILLONES	PROVEEDOR MOBILIARIO - XAVIER PALACIOS	Xavier Palacios	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.2.8	GESTIONAR PERMISO DE INSTALACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.2.9	INSTALAR SILLONES	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	Pedro Ronquillo	Martín Medina	Enrique Medina
1.3.4.2.10	ENTREGAR SILLONES	ADMIN - PEDRO RONQUILLO	Pedro Ronquillo	Martín Medina	Marina Martínez
1.3.4.2.11	SILLONES ENTREGADOS				
1.4.1 CAPACITACIÓN SOBRE LOS EQUIPOS					
1.4.1.1 CURSO					

1.4.1.1.1	SELECCIONAR CAPACITADOR	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.1.1.2	DEFINIR MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓN	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.1.1.3	DEFINIR FECHA	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.1.1.4	DEFINIR LUGAR	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.1.1.5	COORDINAR CAPACITACIÓN	ASESORES	Mónica Silva	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.1.1.6	REALIZAR CAPACITACIÓN	ASESORES	Mónica Silva	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.1.1.7	EVIDENCIAR LA CAPACITACIÓN	ASESORES	Mónica Silva	Martín Medina	Enrique Medina
1.4.1.1.8	CAPACITACIÓN REALIZADA				
1.4.1.2 EVALUACIÓN					
1.4.1.2.1	SELECCIONAR EVALUADOR	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.1.2.2	DEFINIR MODELO DE EVALUACIÓN	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.1.2.3	DEFINIR FECHA	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Pedro Ronquillo

1.4.1.2.4	DEFINIR LUGAR	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.1.2.5	COORDINAR EVALUACIÓN	ASESORES	Mónica Silva	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.1.2.6	REALIZAR EVALUACIÓN	ASESORES	Mónica Silva	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.1.2.7	CALIFICAR EVALUACIÓN	CONTROLADOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS - LORENA PINCAY	Lorena Pincay	Martín Medina	Enrique Medina
1.4.1.2.8	EVALUACIÓN REALIZADA				
1.4.2 CAPACITACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN					
1.4.2.1 CURSO					
1.4.2.1.1	SELECCIONAR CAPACITADOR	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.1.2	DEFINIR MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.1.3	DEFINIR FECHA	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.1.4	DEFINIR LUGAR	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.1.5	COORDINAR CAPACITACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.1.6	REALIZAR CAPACITACIÓN	ASESORES	Mónica Silva	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.1.7	EVIDENCIAR LA CAPACITACIÓN	ASESORES	Mónica Silva	Martín Medina	Enrique Medina
1.4.2.1.8	CAPACITACIÓN REALIZADA				
1.4.2.2 EVALUACIÓN					

1.4.2.2.1	SELECCIONAR EVALUADOR	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.2.2	DEFINIR MODELO DE EVALUACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.2.3	DEFINIR FECHA	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.2.4	DEFINIR LUGAR	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.2.5	COORDINAR EVALUACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.2.6	REALIZAR EVALUACIÓN	ASESORES	Mónica Silva	Martín Medina	Pedro Ronquillo
1.4.2.2.7	CALIFICAR EVALUACIÓN	SOLICITANTE - ENRIQUE MEDINA	Enrique Medina	Martín Medina	Marina Martínez
1.4.2.2.8	EVALUACIÓN REALIZADA				
1.5.1 DOCUMENTOS DEL PROYECTO					
1.5.1.1 ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN					
1.5.1.1.1	ELABORAR ACTAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.5.1.1.2	RECIBIR ACTAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.5.1.1.3	REVISAR ACTAS	EQUIPO DE PROYECTO	Antonio Luna	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.5.1.1.4	AJUSTAR ACTAS	PROVEEDOR DE OBRA CIVIL - ANTONIO LUNA	Antonio Luna	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.5.1.1.5	APROBAR ACTAS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Marina Martínez
1.5.1.1.6	ACTAS DE ENTREGA - RECEPCIÓN APROBADAS				

1.5.2 PLAN PARA DIRECCIÓN DEL PROYECTO					
1.5.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO					
1.5.2.1.1	DESARROLLAR ACP	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.5.2.1.2	REVISAR ACP	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.5.2.1.3	AJUSTAR ACP	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.5.2.1.4	PRESENTAR A LOS INTERESADOS	PM - MARTÍN MEDINA	Martín Medina	Pedro Ronquillo	Enrique Medina
1.5.2.1.5	APROBAR ACP	PATROCINADOR - MARINA MARTINEZ	Marina Martínez	Martín Medina	Enrique Medina
1.5.2.1.6	ACTA DE CONSTITUCIÓN APROBADA	PATROCINADOR - MARINA MARTINEZ	Marina Martínez	Martín Medina	Enrique Medina

Elaborado por: Autores.

2.3.7. Gestión de las Comunicaciones.

La gestión de las comunicaciones incluye los procesos necesarios para garantizar que la necesidad de información interna y externa del proyecto sea satisfecha, a través de la planificación e implementación de estrategias que permitan establecer canales de comunicación eficaces entre el equipo del proyecto y los interesados. Esta área de conocimiento se compone de los siguientes procesos: planificar la gestión de las comunicaciones, gestionar las comunicaciones y monitorear las comunicaciones.

2.3.7.1. Procesos de la gestión de las comunicaciones.

Para realizar una adecuada gestión de las comunicaciones en el proyecto, se seguirán los procesos recomendados por el PMBOK, los cuales se detallan a continuación:

2.3.7.1.1. Planificar la gestión de las comunicaciones.

La principal salida de este proceso es el plan de gestión de las comunicaciones, el cual debe incluir las necesidades de comunicación del proyecto basados en los requerimientos de información de los interesados. Tiene el objetivo de garantizar un involucramiento efectivo de los mismos, con base en el acceso oportuno de la información.

La elaboración del plan es responsabilidad del director del proyecto. Este proceso incluye el análisis de los requisitos de los interesados, lo que nos permite comprender sus necesidades específicas de información. En este punto, la matriz de involucramiento es una entrada y se convierte en una herramienta valiosa, ya que nos ayuda a visualizar de manera clara quiénes son los interesados, qué información necesitan, cuándo la necesitan y cuál es la mejor forma de enviarla. El plan de gestión de comunicaciones del proyecto será presentado al patrocinador 30 días posterior a la firma del acta de constitución del proyecto. Una vez que sea aprobado, será almacenado en el repositorio digital de la empresa en formato PDF y la ruta de almacenamiento será notificada a los interesados vía correo electrónico.

2.3.7.1.2. Gestionar las comunicaciones.

Una vez que hemos definido nuestro plan de comunicaciones, debemos llevar a cabo su implementación y seguimiento de manera efectiva para garantizar que se cumplan los objetivos y que todas las partes interesadas estén debidamente informadas y comprometidas, a este proceso se lo conoce cómo gestionar las comunicaciones.

En esta etapa, llevamos a cabo el plan de comunicaciones que hemos desarrollado durante la planificación. Esto implica el uso de las estrategias y canales definidos para transmitir la información relevante a las partes interesadas de acuerdo con sus requerimientos y necesidades.

2.3.7.1.3. Monitorear las comunicaciones.

Este proceso es fundamental para asegurar que la planificación y gestión de las comunicaciones se están realizando de acuerdo con lo planeado. Cualquier desviación o problema relacionado con las comunicaciones debe ser abordado de manera oportuna para garantizar una corrección efectiva y evitar problemas futuros.

2.3.7.2. Plan de gestión de las comunicaciones.

El plan de la gestión de las comunicaciones es la salida principal del proceso de planificar la gestión de las comunicaciones y forma parte del plan de gestión del proyecto. Este documento describe la forma en la que se debe planificar, gestionar y monitorear las comunicaciones del proyecto para alcanzar un intercambio de comunicación eficiente con los interesados del proyecto.

2.3.7.2.1. Reportes de desempeño.

Para mantener informado al patrocinador y a los interesados del proyecto, se elaborarán informes de desempeño quincenal, que deberán incluir los siguientes puntos:

- Informe de riesgos.
- % Avance del cronograma.
- Flujo de caja del proyecto.
- Informe de uso de recursos.

Los informes deben ser presentados en formato PDF con firma digital del elaborador. Además, en la reunión mensual de monitoreo y control del proyecto se presentará un resumen que incluya la información principal de cada uno de ellos en una presentación en formato PPT, en presencia del patrocinador. La **Tabla 59**, se presenta a los encargados de la elaboración de cada uno de estos informes. El director de proyecto será el encargado de aprobar los informes antes de que sean presentados al patrocinador.

Tabla 58. Personal encargado de la elaboración de informes de desempeño.

Registro informes de desempeño		
Informe de desempeño	**Encargado de la elaboración**	**Formato / plantilla**
Informe de riesgos	Equipo de proyecto	Ver Tabla 2
Avance del cronograma	Director de proyecto	Ver Tabla 3
Flujo de caja del proyecto	Gerente financiero	Ver Tabla 4
Informe de uso de recursos	Director de proyecto	Ver Tabla 5

Elaborado por: Autores.

2.3.7.2.1.1. Informe de riesgos.

Se centra en la identificación, evaluación y gestión de los riesgos del proyecto. Incluye un análisis de problemas identificados, riesgos emergentes, acciones tomadas para mitigar riesgos, y la efectividad de las estrategias. Este informe es un registro que se comunica al patrocinador y a los interesados relevantes para mantenerlos informados sobre los problemas identificados y los riesgos potenciales que podrían afectar el proyecto. El responsable de su elaboración es el equipo de proyecto. Los campos de este informe, se presentan en la **Tabla 60.**

Tabla 59. Plantilla para informe de riesgos.

Informe de riesgos							
Elaborado por:	(Nombre de la persona encargada de elaborar el informe)						
Fecha de elaboración:	(Fecha de elaboración del informe)						
Indicador	**Descripción del problema**	**Riesgo**	**Causa raíz**	**Fecha de identificación**	**Tipo de riesgo**		**Categoría del riesgo**
					Amenaza	**Oportunidad**	

Elaborado por: Autores.

Donde:

- **Identificador:** *(Identificación única para cada riesgo o problema reportado).*
- **Descripción del Problema:** *(Una explicación clara y concisa del problema que se ha identificado).*
- **Riesgo:** (*Descripción del riesgo potencial asociado con el problema).*
- *Causa Raíz: (La causa principal o el origen del problema o riesgo).*
- **Fecha de Identificación:** *(La fecha en que se identificó el problema o riesgo).*
- *Tipo de Riesgo: (Indicar si es un riesgo de amenaza u oportunidad).*
- **Categoría del Riesgo:** *(Clasificación del riesgo en áreas específicas, como financieros, operacionales, legales, etc.).*

2.3.7.2.1.2. Informe de avances del cronograma.

El informe de avances del cronograma es un documento que muestra el progreso real de las actividades y entregables en comparación con lo planificado en el cronograma del proyecto. Ofrece una visión general de cómo las tareas y los hitos del proyecto están avanzando en relación con las fechas programadas.

Este informe se utiliza para informar a los interesados del proyecto la situación actual del proyecto en relación con el cumplimiento del cronograma. Proporciona una visión clara y actualizada del estado de las actividades planificadas en el cronograma del proyecto. El responsable de su elaboración es el director de proyecto. Los campos de este informe, se presentan en la **Tabla 61**.

Tabla 60. Plantilla para informe de avances del cronograma.

Informe de avance del cronograma										
Elaborado por:	(Nombre de la persona encargada de elaborar el informe)									
Fecha de elaboración:	(Fecha de elaboración del informe)									
Item	Área	Entregable	Fecha inicio	Fecha fin	Fecha inicio real	Fecha fin real	% avance	Valor planificado	Valor ganado	Costo real

Elaborado por: Autores.

Donde:

- **Item:** *(Número o identificación única para el entregable específico).*
- **Área:** *(Departamento o división de la organización responsable de la tarea o entregable).*
- **Entregable:** *(Nombre o descripción del trabajo a realizar).*
- **Fechas de Inicio y Fin estimadas:** *(Fechas programadas para iniciar y completar el entregable).*
- **Fechas de Inicio y Fin reales:** (*Fechas reales en las que se inició y completó el entregable).*
- **Porcentaje Real de Avance:** *(El progreso real logrado en comparación con lo planificado).*
- **Valor Planificado (PV):** *(Costo planificado para las actividades relacionadas con el entregable en la fecha del informe).*
- **Valor Ganado (EV): (***Valor acumulado de las actividades terminadas relacionadas con el entregable).*
- **Costo Real (AC):** *(Costos reales de las actividades finalizadas relacionadas con el entregable).*

2.3.7.2.1.3. Informe de flujo de caja del proyecto.

El informe de flujo de caja del proyecto es un documento que detalla los costos planificados y reales asociados con el proyecto, proporcionando una visión general de los gastos estimados y los gastos reales en diferentes categorías de costos.

Se utiliza para ofrecer a los interesados, una visión más clara y detallada de los costos y su evolución a lo largo del proyecto. El responsable de su elaboración es el Gerente Financiero, designado para el control y seguimiento de los costos del proyecto.

Los campos de este informe, se presentan en la **Tabla 62.**

Tabla 61. Plantilla para informe de flujo de caja del proyecto.

Informe de flujo de caja del proyecto											
Elaborado por:	(Nombre de la persona encargada de elaborar el informe)										
Fecha de elaboración:	(Fecha de elaboración del informe)										
Id	Tarea	Costos planificados					Costos reales				
		Recurso humano		Materiales	Otros costos	Costo total	Horas reales	Costo material reales	Otros costos reales	Costo total real	Desviación
		Horas	Costo hora								

Donde:

- **ID:** *(Identificación única de la tarea o elemento que está siendo reportado).*
- **Tarea:** *(Descripción de la actividad o tarea asociada con el costo).*

Costos Planificados:

- **Mano de Obra:** *(Costo estimado para la mano de obra en la tarea).*
- **Costo de Materiales:** *(Costo previsto de los materiales utilizados en la tarea).*
- **Otros Costos:** *(Otros gastos planificados relacionados con la tarea).*
- **Costo Total Planificado:** *(La suma total de los costos planificados).*

Costos Reales:

- **Horas Reales:** *(Número real de horas gastadas en la tarea).*
- **Costo Material Reales:** *(Gastos reales en materiales para la tarea).*
- **Otros Costos Reales:** *(Gastos adicionales reales relacionados con la tarea).*
- **Costo Total Real:** *(La suma total de los costos reales incurridos).*
- **Desviación:** *(Diferencia entre los costos planificados y los costos reales para evaluar la variación en los gastos).*

Estos campos permiten comparar y analizar los costos planificados con los costos reales, lo que ayuda a identificar desviaciones y tomar decisiones sobre la gestión financiera del proyecto. La desviación entre los costos planificados y los costos reales proporciona información crítica para ajustar el presupuesto y tomar medidas correctivas si es necesario.

2.3.7.2.1.4. Informe de uso de recursos.

El informe de uso de recursos se usará para gestionar eficazmente los recursos del proyecto, garantizará que se estén utilizando de manera eficiente y hacer ajustes si es necesario para mantener el proyecto en el camino correcto hacia su finalización con éxito. El responsable de su elaboración es el director de proyecto. Los campos de este informe, se presentan en la **Tabla 63.**

Tabla 62. Plantilla para informe de uso de recursos.

Informe de uso de recursos							
Elaborado por:	(Nombre de la persona encargada de elaborar el informe)						
Fecha de elaboración:	(Fecha de elaboración del informe)						
Entregable	**Actividad**	**Recurso**	**Cantidad**	**% asignación**	**Desde**	**Hasta**	**Observación**

Elaborado por: Autores.

Donde:

- **Entregable:** (*Se refiere a los productos, resultados o tareas específicas que se deben entregar como parte del proyecto).*
- **Actividad:** (*Es la descripción de la tarea o actividad que se está llevando a cabo como parte del proyecto).*
- **Recurso:** (*Se refiere a los recursos utilizados para completar la actividad. Puede incluir recursos humanos, materiales, financieros, equipos, etc.*).
- **Cantidad:** (*La cantidad de cada recurso que se está asignando o se ha asignado a una actividad en particular).*
- **% de asignación:** (*El porcentaje de tiempo, esfuerzo o recursos asignados para completar la actividad en relación con la capacidad total del recurso).*
- **Fecha desde - Fecha hasta:** (*Indica el rango de fechas durante el cual se asignan los recursos para llevar a cabo la actividad).*
- **Observación:** (*Cualquier nota adicional, comentario o detalles importantes relacionados con el uso de los recursos, como posibles variaciones en el uso planificado, problemas o logros destacados).*

2.3.7.2.2. Gobiernos y reuniones.

Los informes mensuales de desempeño del proyecto, serán presentados al patrocinador y a los directivos el primer lunes de cada quincena de 09h00 a 09h30 en la sala de reuniones de la empresa. El director de proyecto será el responsable de realizar la reunión quincenal y deberá confirmar vía correo electrónico la ejecución de esta, al menos 48 hora antes del día programado.

El listado de participantes, temas tratados, acuerdos, compromisos y toda la información relacionada con la reunión deberá registrarse en un acta de reunión tomando como referencia la plantilla de la **Tabla 64**.

Tabla 63. Plantilla de acta de reunión.

Acta de reuniones			
Código:	(Código de identificación del Proyecto)	**N° Acta:**	Número secuencial
Proyecto:	(Nombre del Proyecto)		
Director de Proyecto:	(Nombre del Director de Proyecto)		
Lugar:	(Lugar donde se realiza la reunión)		
Fecha:	(día/mes/año)		
Hora inicio:	(HH:MM)		
Hora fin:	(HH:MM)		
Asunto de la reunión:	(Tema principal a tratar)		
Puntos a tratar			
Punto	Descripción	Estado	Responsable

Acuerdos y compromiso			
Punto relacionado	Detalle del compromiso	Fecha estimada	Responsable

Observaciones
(Descripción)

Anexos
(Descripción)

Participantes		
Nombres completos	Cargo	Firma
(Apellido y Nombre)		

Elaborado por: Autores.

Donde:

- **Código de Identificación del Proyecto y Número de Acta:** (*Identificación única del proyecto y el número del acta de la reunión).*
- **Lugar, Fecha y Hora:** (*Detalles sobre el lugar, la fecha y la hora en que se llevó a cabo la reunión).*
- **Asunto de la reunión:** (*Descripción general del tema o motivo de la reunión).*

Puntos de Orden del Día:

- **Punto:** (*Número del punto en el orden del día).*
- **Descripción:** (*Detalle del tema o punto a tratar).*
- **Estado:** (*Indicación si el punto fue tratado o no en la reunión).*
- **Responsable:** (*Persona asignada para llevar a cabo o hacer seguimiento de ese punto).*

Acuerdos y Compromisos:

- **Punto Relacionado:** (*Número del punto que se relaciona con la orden del día).*
- **Detalle del Compromiso:** (*Explicación detallada de los compromisos acordados).*
- **Fecha Estimada:** (*Fecha prevista para cumplir con el compromiso).*
- **Responsable:** (*Persona responsable de cumplir con el compromiso).*

Observaciones:

- **Descripción:** (*Espacio para anotar observaciones o comentarios adicionales).*

Anexos:

- **Descripción:** (*Posible inclusión de documentos adjuntos o materiales de apoyo).*

Participantes:

- **Nombres Completos:** (*Nombre de los participantes).*
- **Cargo:** (*Cargo o rol que desempeñan en el proyecto).*
- **Firma:** (*Firma para validar su asistencia o acuerdo con lo tratado en la reunión).*

2.3.7.3. Matriz de comunicaciones.

La matriz de comunicaciones es una herramienta esencial en la gestión del desarrollo del proyecto. Permite establecer un plan detallado de qué se comunica, a quién se comunica, cuándo y cómo se comunica. En ella se han definido aspectos claves como el objetivo de la comunicación, los destinatarios, los responsables de elaboración y envío, el método de comunicación, la preparación necesaria, la fecha inicial y la frecuencia de las comunicaciones.

Esta matriz proporciona una estructura organizada para garantizar una comunicación efectiva a lo largo del proyecto, asegurando que todos los involucrados sean informados de manera oportuna.

La matriz de comunicaciones se creará mediante la recopilación de datos de los interesados y su análisis. En ella, se enlistan la comunicación que se debe enviar, los destinatarios, métodos, tecnologías, frecuencia, entre otras características definidas para cada tipo de comunicación. La matriz de comunicaciones debe ser realizada en Microsoft Excel de acuerdo con el formato presentado en la **Tabla 65**. El equipo de proyecto será el responsable de su elaboración, mientras que el Director de Proyecto será el encargado de su aprobación. Una vez que la matriz haya sido aprobada, será notificada a los miembros del proyecto vía correo electrónico. La matriz de comunicación debe ser aprobada dentro del primer mes de ejecución del proyecto.

Tabla 64. Plantilla de la matriz de comunicación.

MATRIZ DE COMUNICACIÓN									
Objetivo			Usuario			Responsabilidad		Tiempo	
(Dónde comunicamos)	(Qué comunicamos)	(Por qué comunicamos)	(Destinatarios)	(Método de comunicación)	(Medio de comunicación)	(Preparación)	(Envío)	(Fecha inicial)	(Frecuencia)

Elaborado por: Autores.

Donde:

El grupo “Objetivo” describe claramente el propósito o asunto de la comunicación. Es esencial para definir qué se quiere lograr con la comunicación.

Está compuesto de:

- **Dónde Comunicamos (Tipo):** Describe el ambiente en el que se llevará a cabo la comunicación, si es de tipo interna (dentro del equipos del proyecto) o externa (con proveedores, interesados externos, etc.).
- **Qué Comunicamos:** Detalla el contenido específico que se va a comunicar, incluyendo los mensajes clave y la información relevante.

- **Por Qué Comunicamos:** Explica las razones o motivos detrás de la comunicación, destacando por qué es importante para el proyecto que los destinatarios conozcan esta comunicación.

El grupo "usuario" especifica quién es el destinatario de la comunicación, ya sea un individuo o un grupo, identificando su nombre o rol en el proyecto y lo relaciona directamente con el método de comunicación seleccionado. Está compuesto de:

- **Destinatario:** Indica quién o quiénes son los receptores de la comunicación, lo que permite adaptar el mensaje a sus necesidades y expectativas.
- **Método de Comunicación:** Define el método de comunicación empleado. Puede ser de tipo interactivo, push o pull.
- **Tecnología:** Define el medio de comunicación empleado para llevar a cabo la comunicación. Ej.: correos electrónicos, reuniones, repositorios, etc.

El grupo "responsabilidad" indica quién es el responsable de crear y enviar el mensaje o contenido a comunicar. Esto asegura que la información sea precisa y apropiada. Está compuesto por:

- **Preparación:** Menciona quién se encargará de preparar el contenido de la comunicación, asegurando su calidad y precisión.
- **Envío:** Señala quién será responsable de enviar la comunicación a los destinatarios, garantizando que llegue de manera oportuna.

El grupo "tiempo" indica cuándo inicia el envío de las comunicaciones y con qué frecuencia deben ser enviadas. Está compuesto por:

- **Fecha Inicial:** Establece la fecha en que se debe comenzar el envío de la comunicación.
- **Frecuencia:** Define la frecuencia con la que se enviarán las comunicaciones.

2.3.7.4. Efectividad de las comunicaciones.

La matriz de efectividad de la comunicación, es una herramienta que se utiliza para monitorear, evaluar y validar la eficiencia del plan de comunicación mediante indicadores, los cuales permiten medir si los mensajes que deseamos transmitir son recibidos correctamente. En la **Tabla 66,** se presenta una plantilla de la matriz de efectividad de la comunicación.

Tabla 65. Plantilla de la matriz de efectividad.

MATRIZ DE EFECTIVIDAD				
Indicador	**Objetivo**	**Meta**	**Herramienta**	**Método de cálculo**
(Actividad a ser evaluada)	(Establecer la finalidad de este indicador)	(Valor a ser alcanzado)	(Cómo se realizará la evaluación)	(Forma de cálculo)

Elaborado por: Autores.

Donde:

- **Indicador:** (*Refleja la acción específica que queremos medir. Con base en este indicador, podemos identificar si los mensajes comunicados han sido recibidos y captados de acuerdo con lo que queremos transmitir).*
- **Objetivo:** (*En este campo se describe la razón por la cual es necesario el indicador y se resume lo que se espera lograr al analizar la información recopilada. Su propósito es guiar la evaluación de la efectividad comunicacional, proporcionando claridad sobre el impacto que buscamos medir).*
- **Meta:** (*Establece un valor cuantificable que nos ayuda a evaluar si la comunicación en el proyecto está mejorando o si es necesario ajustar el plan de comunicación para alcanzar los objetivos propuestos).*
- **Herramienta:** (*El medio por el cual se va a recopilar la información para realizar el análisis del indicador).*
- **Método de cálculo:** (*Explica la fórmula matemática que se utilizará para obtener el resultado del indicador).*

2.3.7.5. Desarrollo del plan de gestión de las comunicaciones.

2.3.7.5.1. Matriz de Comunicación.

En la **Tabla 67**, se presenta la matriz de comunicación del proyecto, la cual fue realizada tomando como entrada a la matriz de identificación e involucramiento de los interesados.

Tabla 66. Matriz de comunicación.

MATRIZ DE COMUNICACIÓN											
Objetivo			Usuario			Responsabilidad			Tiempo		
¿Dónde comunicamos?	¿Qué comunicamos?	¿Por qué comunicamos?	Destinatarios	Método de comunicación	Medio de comunicación	Preparación	Envío	Responsable	Fecha inicial	Frecuencia	Tiempo estimado
Interno	Informe de avance del proyecto	Para informar estado y tomar decisiones de control	Patrocinador, Gerentes	Presentación	Reunión presencial	Director del Proyecto	Líder del Proyecto	Martín Medina	15/3/2026	Quincenal	30 minutos
Interno/Externo	Cronograma detallado y próximos hitos	Para coordinar esfuerzos y evitar retrasos	Equipo de proyecto, proveedores	Documento PDF	Correo electrónico	Director del Proyecto	Líder del Proyecto	Martín Medina	1/3/2026	Quincenal	1 hora
Interno	Detalle de obra y restricciones horarias	Para garantizar disponibilidad y colaboración	Jefes de agencias	Ficha técnica	Entrega en sitio	Proveedor de obra civil	Jefe de agencia	Pedro Ronquillo	10/4/2026	Según avance de obra	1 hora
Interno	Material de capacitación y objetivos del servicio	Para asegurar atención adecuada al cliente	Personal de atención al cliente	Módulo interactivo	Plataforma virtual	Gerente de Mercadeo	Capacitador	Estefanía Calle	15/9/2026	Única vez	3 horas
Interno	Notificación de adquisición y entrega de tablets	Para informar sobre nueva funcionalidad de atención	Personal operativo y líderes de agencias	Circular informativa	Correo/Reunión en la agencia	Controlador de equipos tecnológicos	Soporte técnico	Lorena Pincay	10/9/2026	Según entrega	30 minutos

Elaborado por: Autores.

2.3.7.5.2. Matriz de Efectividad.

En la **Tabla 68**, se presentan los indicadores que servirán para medir el desarrollo de las comunicaciones en el proyecto.

Tabla 67. Matriz de efectividad.

MATRIZ DE EFECTIVIDAD				
Indicador	**Objetivo**	**Meta**	**Herramienta**	**Método de cálculo**
Porcentaje de reportes entregados a tiempo	Evaluar puntualidad en las comunicaciones formales	95% entregados a tiempo	Reporte de entregas	(# reportes a tiempo / total) × 100
Nivel de comprensión de los receptores	Verificar entendimiento de mensajes clave	90% de claridad	Encuesta interna	(Prom. calificación comprensión) / total
Participación en reuniones	Medir compromiso de los interesados	80% de asistencia	Lista de asistencia	(# asistentes / invitados) × 100
Tiempo de respuesta a correos clave	Asegurar fluidez en la comunicación	Menor a 48 horas	Registro de correos	Promedio de tiempo de respuesta
Aplicación de los conocimientos en campo	Evaluar efectividad de capacitaciones	85% aplica lo aprendido	Encuesta post-capacitación	(# aplican / total capacitados) × 100

Elaborado por: Autores.

2.3.8. Gestión de los Riesgos.

La gestión de los riesgos incluye los procesos relacionados con la planificación, identificación, análisis, respuesta y monitoreo a los riesgos del proyecto. Esta área de conocimiento tiene como finalidad reducir la probabilidad e impacto de los riesgos negativos (amenazas) y maximizar la de los riesgos positivos (oportunidades). Está compuesta por siete procesos: planificar la gestión de los riesgos, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de los riesgos, realizar el análisis cuantitativo de los riesgos, planificar la respuesta a los riesgos, implementar la respuesta a los riesgos y monitorear los riesgos.

2.3.8.1. Plan de gestión de riesgos.

El plan de gestión de riesgos es la salida del proceso de planificar la gestión de riesgos. En este plan se detallan todas las tareas o actividades que están directamente relacionadas a la gestión de riesgos del proyecto.

2.3.8.1.1. Identificación de riesgo.

En este proceso, se van a identificar y documentar todos los riesgos individuales del proyecto, con el fin de que el equipo de trabajo reúna toda la información necesaria para una futura gestión. El responsable de identificar los riesgos, es el Director del Proyecto junto a su equipo de trabajo. Para poder identificar los riesgos del proyecto, nos ayudaremos del Acta de Constitución y del cronograma del proyecto. El listado de riesgos identificados, será aprobado por el Patrocinador del proyecto.

Para identificar los riesgos en el proyecto se emplearán las siguientes herramientas:

- **Tormenta de ideas:** Se realizará una reunión inicial con el equipo del proyecto, donde se realizará el primer proceso de identificación de riesgos a través de una lluvia de ideas. Posteriormente se realizará una reunión con el patrocinador y los gerentes de comercial, mercadeo y tecnología y sistemas, donde se analizará el listado de riesgos identificados y se realizará un segundo proceso de lluvia de ideas para lograr identificar nuevos riesgos que no hayan sido incluidos.

- **Análisis del cronograma:** El Director del Proyecto, junto a su equipo de trabajo y los gerentes de comercial, mercadeo y tecnología y sistemas, realizarán un análisis de riesgos por cada actividad del cronograma del proyecto.

- **Regla de los 5 Por Qués:** El Director del Proyecto, junto a su equipo de trabajo y los gerentes de comercial, mercadeo y tecnología y sistemas, aplicarán esta técnica para cuestionarse y así poder identificar la causa raíz de los principales riesgos identificados.

- **Análisis de Checklist de Riesgos:** El Director del Proyecto, junto a su equipo de trabajo y los gerentes de comercial, mercadeo y tecnología y sistemas, revisarán los listados de riesgos de proyectos similares anteriores.

El listado de los riesgos identificados será presentado en formato PDF. En la **Tabla 69**, se detalla una plantilla para la identificación de los riesgos del proyecto.

Tabla 68. Plantilla de identificación de riesgos.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
ITEM	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**
[Identificativo del riesgo]	*[Causa o por qué del evento/riesgo asociado]*	*[Riesgo identificado]*	*[Efecto asociado al riesgo identificado]*

Elaborado por: Autores.

2.3.8.1.2. Análisis Cualitativo.

Para realizar el análisis cualitativo de los riesgos identificados, se empleará la técnica de análisis de datos conocida como evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos. Con esta herramienta se pretende priorizar y evaluar los riesgos identificados mediante la comparación de una ponderación asignada por el equipo del proyecto con base en dos tablas que clasifican de manera cualitativa el nivel de impacto y probabilidad de cada uno de estos.

Las tablas de nivel de impacto y probabilidad, serán elaboradas por el Director del Proyecto junto a su equipo de trabajo. La ponderación individual de los riesgos identificados la realizarán los gerentes de comercial, mercadeo y tecnología y sistemas junto con el Directos de Proyecto, en una reunión presencial que se desarrollará en la sala de reuniones de la agencia Matriz. El responsable del proceso de análisis cualitativo de los riesgos, es el Director del Proyecto.

La información empleada para elaborar el análisis cualitativo de los riesgos será tomada del registro de lecciones aprendidas de proyectos anteriores, que forma parte de los activos de los procesos de la organización y del registro de riesgos, supuestos e interesados desarrollado por el equipo del proyecto. El análisis cualitativo se realizará con base en la experiencia y criterio del equipo de proyecto. El análisis cualitativo de los riesgos identificados, será presentado, mediante una reunión presencial, al Patrocinador del proyecto, el mismo que dará su aprobación.

El análisis cualitativo de los riesgos identificados, será presentando en formato Excel, y se tomará como referencia la plantilla presentada en la **Tabla 70.**

Tabla 69. Plantilla de análisis cualitativo de los riesgos.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS							
ITEM	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACTO**	**VALOR DE RIESGO**	**MOMENTO**
[Identificativo del riesgo]	*[Causa o por qué del evento/riesgo asociado]*	*[Riesgo identificado]*	*[Efecto asociado al riesgo identificado]*	*[Probabilidad de ocurrencia]*	*[Nivel de impacto]*	*[Probabilidad X Impacto]*	*[Etapa en el que se puede presentar el riesgo]*

Elaborado por: Autores.

2.3.8.1.2.1. Tolerancia al riesgo de los interesados.

En la **Tabla 71**, se presentan los niveles de tolerancia al riesgo de los principales interesados del proyecto. Para este efecto, se han considerado los siguientes niveles de tolerancia al riesgo: **tolerante, neutral y adverso.**

Tabla 70. Tolerancia al riesgo de los interesados.

TOLERANCIA AL RIESGO				
N°	**INTERESADO**	**CARGO EN LA ORGANIZACIÓN**	**ROL EN EL PROYECTO**	**NIVEL DE TOLERANCIA**
1	Marina Martínez	Vicepresidente Ejecutivo	Patrocinador	Tolerante
2	Enrique Medina	Gerente Comercial	Solicitante	Neutral
3	Estefanía Calle	Gerente de Mercadeo	Evaluador	Neutral
4	Andrea Pérez	Gerente de Finanzas	Ejecutador de pagos	Adverso
5	Carlos Samaniego	Gerente de Seguridad	Agente de Seguridad	Neutral
6	Martín Medina	Gerente Administrativo	Director de proyecto	Tolerante
7	Lorena Pincay	Gerente de Tecnología y Sistemas	Controlador de equipos tecnológicos	Tolerante
8	Marcos Fierro	Ninguno	Cliente	Neutral
9	Mónica Silva	Asesor de servicio al cliente	Asesor	Adverso
10	Pedro Ronquillo	Jefe de Agencia	Administrador	Adverso
11	Antonio Luna	Proveedor	Proveedor obra civil	Neutral
12	Xavier Palacios	Proveedor	Proveedor mobiliario	Neutral

Elaborado por: Autores.

2.3.8.1.2.2. Definición de la probabilidad.

Tabla 71. Definición de probabilidad (amenazas).

PROBABILIDAD (AMENAZAS)	
MUY ALTO	> 90%
ALTO	89% - 60%
MEDIO	59% - 40%
BAJO	39% - 20%
MUY BAJO	<19%

Elaborado por: Autores.

Tabla 72. Definición de probabilidad (oportunidades).

VALORACIÓN PROBABILIDAD (OPORTUNIDADES)	
MUY ALTO	> 75%
ALTO	74% - 60%
MEDIO	59% - 35%
BAJO	34% - 15%
MUY BAJO	<14%

Elaborado por: Autores.

2.3.8.1.2.3. Definición de impacto.

Tabla 73. Definición de impacto (amenazas).

CATEGORÍA	TIEMPO	COSTO
MUY ALTO	>20%	>15%
ALTO	19% - 15%	14% - 10%
MEDIO	14% - 10%	9% - 7%
BAJO	9% - 5%	6% - 4%
MUY BAJO	<4%	<3%

Elaborado por: Autores.

Tabla 74. Definición de impacto (oportunidades).

CATEGORÍA	TIEMPO	COSTO
MUY ALTO	>45%	>35%
ALTO	44% - 30%	34% - 25%
MEDIO	29% - 19%	24% - 15%
BAJO	18% - 8%	14% - 7%
MUY BAJO	<7%	<6%

Elaborado por: Autores.

2.3.8.1.2.4. Matriz de probabilidad – impacto de riesgos negativos (amenazas).

En la **Figura 14**, se deberá presentar la distribución de los riesgos negativos (amenazas) identificados dentro de una matriz probabilidad – impacto. Estos riesgos son analizados por el Director y su equipo de proyecto, considerando las definiciones de probabilidad e impacto antes definidas.

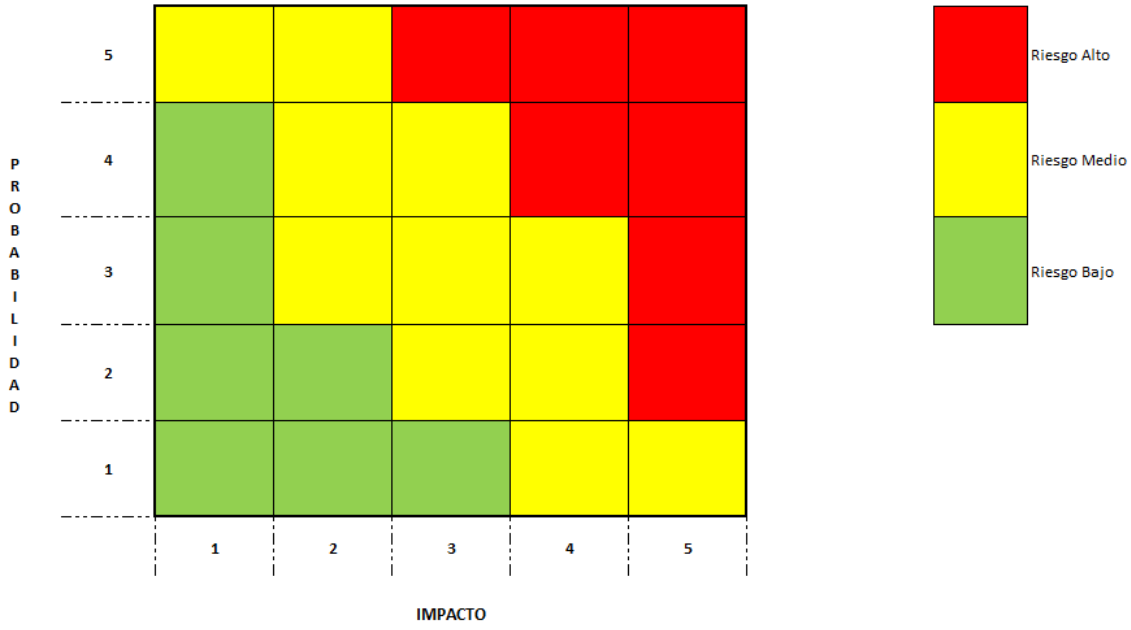


Figura 14. Plantilla Matriz de probabilidad – impacto de riesgos negativos (amenazas).

2.3.8.1.2.5. Matriz de probabilidad – impacto de riesgos positivos (oportunidades).

En la **Figura 15**, se deberá presentar la distribución de los riesgos positivos (oportunidades) identificados dentro de una matriz probabilidad – impacto. Estos riesgos son analizados por el Director y su equipo de proyecto, considerando las definiciones de probabilidad e impacto antes definidas.

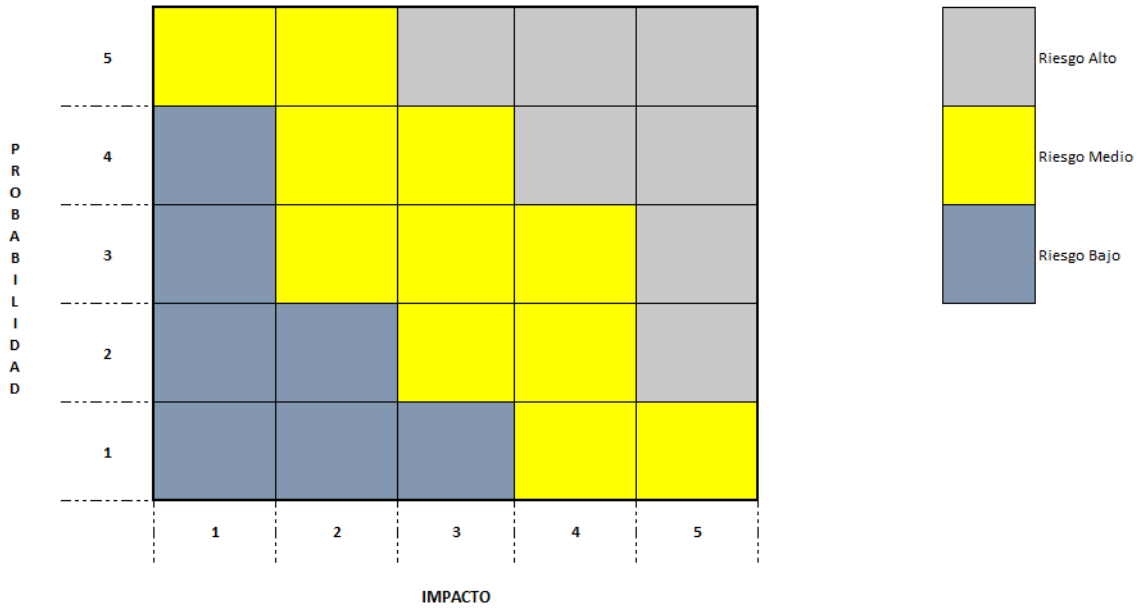


Figura 15. Plantilla Matriz de probabilidad – impacto de riesgos positivos (oportunidades).

2.3.8.1.2.6. Categorías de riesgos.

En la **Tabla 76**, se detalla la categorización de los riesgos identificados en el proyecto.

Tabla 75. Categorías de riesgos.

CATEGORÍAS DE RIESGOS			
AMBIENTE	**CATEGORÍA**	**SUBCATEGORÍA**	**RIESGOS**
Interno	Gestión	Programación	• Retrasos en el cronograma. • Mala estimación de recursos. • Cambios en el alcance.
		Costos	• Mala estimación de costos. • Incremento de costos.
		Financiamiento	• Falta de liquidez.
		Proveedores	• Retrasos en el cronograma. • Mala estimación de recursos. • No se encuentran proveedores calificados.
		Adquisiciones	• Errores en los procesos de adquisición. • Retrasos en la compra de materia prima.
	Técnicos	Calidad	• Errores en la definición de especificaciones. • Equipos con fallas.

			• Calidad de los productos no cumplen con los requerimientos.
		Diseño	• Errores en la propuesta de diseño.
	Legales	Contratos	• Retrasos en la elaboración de contratos.
Externo	Impredecibles	Eventos naturales	• Terremoto.
		Seguridad	• Extorsiones.
		Manifestaciones públicas	• Protestas. • Manifestaciones. • Inestabilidad política.
	Predecibles	Mercado	• Incremento de costos de materia prima.
		Eventos naturales	• Inundaciones producto del Fenómeno del Niño. • Cortes en el suministro eléctrico.

Elaborado por: Autores.

2.3.8.1.3. Análisis Cuantitativo.

Para realizar el análisis cuantitativo de los riesgos identificados, se empleará la técnica de análisis del valor esperado monetario (VME) representada en una matriz que incluya el impacto económico de la ocurrencia de los riesgos, ya sean estas amenazas u oportunidades.

En el análisis cuantitativo de los riesgos identificados, se incluirán los riesgos que dentro del análisis cualitativo hayan alcanzado un valor de riesgo igual o superior a 12. El Director del Proyecto tendrá la potestad de agregar riesgos que a pesar de que no superaron este valor, se consideren importantes debido a su alto nivel de probabilidad o impacto.

Este análisis se complementará con una simulación Montecarlo realizada en la herramienta Risky Project. El Director junto al equipo del proyecto, definirán valores de tiempos y costos de nivel medio, bajo y alto. El programa a través de una serie de iteraciones entrega un valor simulado del riesgo generado el cual se representará en un histograma de frecuencias que representa la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

La tabla de análisis del valor esperado monetario será elaborada por el Director del Proyecto, el equipo de trabajo y los gerentes de comercial, mercadeo y tecnología y sistemas. En la definición de los valores económicos se incluirá al personal del proyecto que tenga experiencia en áreas específicas. La simulación Montecarlo será realizada por el equipo de proyecto El responsable del proceso de análisis cuantitativo es el Director del proyecto. La información empleada para elaborar el análisis cuantitativo de los riesgos será tomada del registro de la información histórica de la empresa, lecciones aprendidas y fuentes comprobadas de información. El Patrocinador revisará el análisis cuantitativo de los riesgos identificados, para su aprobación.

El análisis cuantitativo de los riesgos identificados será presentado en formato Excel, y se tomará como referencia la plantilla presentada en la **Tabla 77.**

Tabla 76. Plantilla de análisis cuantitativo de los riesgos.

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS												
Item	CAUSA	EVENTO/ RIESGO	EFECTO	Probabilidad	Impacto Dólares							VME
					Extras Costos	Multas	No Calidad	Ingresos Extras	Beneficios	Comisiones	Total	
[Identificativo del Riesgo]	*[Causa o por qué del evento/riesgo asociado]*	*[Riesgo identificado]*	*[Efecto asociado al riesgo identificado]*	*[Probabilidad de ocurrencia del riesgo analizado]*	*[Costos adicionales producto del riesgo]*	*[Multas ocasionados por el riesgo]*	*[Costos de no calidad producto del riesgo]*	*[Ingresos producto de la mitigación del riesgo]*	*[Beneficios adicionales relacionados con el riesgo]*	*[Comisiones producto del riesgo]*	*[Suma total del impacto en dólares]*	*[Probabilidad X Total]*

Elaborado por: Autores.

2.3.8.1.4. Respuesta a los riesgos.

Para el desarrollo del plan de respuesta se incluirán los riesgos que hayan sido considerados dentro del análisis cuantitativo. Para cada riesgo analizado se definirá una estrategia de respuesta, acción de respuesta, costo de la respuesta, responsable, riesgo residual y riesgo secundario identificado.

Dentro de las estrategias de respuesta para riesgos negativos (amenazas) se podrá: evitar, transferir, mitigar, aceptar, o escalar. Mientras que para los riesgos positivos (oportunidades) se podrá: explotar, mejorar, aceptar, escalar, o compartir

Se entiende como riesgo residual al riesgo que se mantiene posterior a haber realizado la acción de respuesta. Los riesgos secundarios deberán ser redactados como causa-evento-efecto y deberán ser incluidos dentro de la lista de riesgos del proyecto.

El Director del Proyecto, junto con su equipo de trabajo y los gerentes de comercial, mercadeo y tecnología y sistema, serán los encargados de realizar el plan de respuesta. Se citará una reunión donde participarán todas las personas involucradas con los planes de respuesta donde se presentarán propuestas y se realizarán correcciones. El responsable del plan de respuesta es el Director del Proyecto. Para la elaboración del plan de respuesta del proyecto de empleará información histórica de proyectos anteriores y la opinión de expertos. El plan de respuesta deberá ser revisado y aprobado por el Patrocinador.

El plan de respuesta se deberá presentar en formato PDF, y se tomará como referencia la plantilla presentada en la **Tabla 78.**

Tabla 77. Plantilla Plan de respuesta.

PLAN DE RESPUESTA									
Item	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	ACCIÓN DE RESPUESTA	COSTO DE LA RESPUESTA	RESPONSABLE	RIESGO RESIDUAL		RIESGO SECUNDARIO		
					PROBABILIDAD	IMPACTO	CAUSA	EVENTO	EFECTO
[Identificativo del Riesgo]	*[Para amenazas se puede: evitar, transferir, mitigar, aceptar, escalar. Para oportunidades se puede: explotar, mejorar, aceptar, escalar, compartir]*	*[Acción especifícia que se ejecuta para reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto]*	*[Costo que representa ejecutar la acción de respuesta]*	*[Responsable de la acción de respuesta]*	*[Probabilidad de ocurrencia después de ejecutar la acción de respuesta]*	*[Impacto después de ejecutar la acción de respuesta]*	*[Causa del nuevo evento/riesgo detectado]*	*[Nuevo riesgo identificado]*	*[Efecto del nuevo evento/riesgo identificado]*

Elaborado por: Autores.

2.3.8.1.5. Monitorear los riesgos.

Con base en la acción de respuesta definida en el proceso de planificación, la persona responsable elaborará una estrategia ampliada de la acción de respuesta propuesta. Para realizar esta actividad se implementará la herramienta juicio de expertos donde el Director del Proyecto cumplirá de revisión y asesoramiento.

Además, para la implementación de estas acciones se emplearán las habilidades interpersonales y de equipo para garantizar que los planes sean implementados de la manera adecuada. La ejecución de la respuesta al riesgo la realizará la persona que ha sido designada como responsable de la acción de respuesta, durante el proceso de planificar la respuesta al riesgo.

El Director del Proyecto organizará y distribuirá los riesgos por área, de acuerdo con la naturaleza de estos y los entregables asociados. Los diferentes gerentes, serán los responsables de asegurar que las acciones registradas en el plan de respuesta se cumplan de acuerdo con lo planificado. El Director del Proyecto realizará la aprobación de las estrategias y acciones de respuesta detalladas antes de que se ejecuten. Las personas responsables deberán enviar los documentos vía correo electrónico para su aprobación.

2.3.8.1.5.1. Roles y responsabilidades para la gestión de los riesgos.

Para complementar el monitoreo o control de la gestión de riesgos, se definirán roles para los miembros del equipo del proyecto quienes serán los responsables de los procesos relacionados con la gestión de riesgos. En la **Tabla 79**, se presenta los roles y responsabilidades que tienen los interesados del proyecto en la gestión de los riesgos.

Tabla 78. Roles y responsabilidades para la gestión de los riesgos.

ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS				
N°	**INTERESADO**	**CARGO EN LA ORGANIZACIÓN**	**ROL EN EL PROYECTO**	**RESPONSABILIDAD**
1	Marina Martínez	Vicepresidente Ejecutivo	Patrocinador	Aprueba el listado de riesgos identificados, aprueba el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, aprueba el plan de respuesta de los riesgos, aprueba el plan de contigencia para los riesgos, aprueba los recursos destinados para la gestión de los riesgos.
2	Enrique Medina	Gerente Comercial	Solicitante	Identifica los riesgos relacionados con el área comercial.
3	Estefanía Calle	Gerente de Mercadeo	Evaluador	Identifica los riesgos relacionados con el área de marketing.
4	Andrea Pérez	Gerente de Finanzas	Ejecutador de pagos	Revisa los riesgos que afectan principalmente al presupuesto del proyecto.
5	Carlos Samaniego	Gerente de Seguridad	Agente de Seguridad	Identifica los riesgos relacionado con el área de seguridad de las agencias.
6	Martín Medina	Gerente Administrativo	Director de proyecto	Responsable de la elaboración del listado de riesgos identificados, y del análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos. Comunicar a los interesados los riesgos nuevos detectados que puedan afectar al proyecto. Presidir de las reuniones y gestión de los riesgos. Aprobar cambios en los documentos del proyecto. Responsable del plan de respuesta para los riesgos.
7	Lorena Pincay	Gerente de Tecnología y Sistemas	Controlador de equipos tecnológicos	Identifica los riesgos relacionados con el área de tecnología y sistemas.

Elaborado por: Autores.

2.3.8.1.5.2. Reportes.

El equipo del proyecto realizará un informe quincenal del estado de los riesgos identificados, donde se detallará la evolución de cada uno de ellos y las medidas preventivas o correctivas que se realizaron para mitigarlos. Este informe será difundido entre el personal del equipo del proyecto y los interesados del proyecto.

De igual manera, se realizará un segundo informe mensual dirigido al Patrocinador del proyecto, donde se presentarán los principales indicadores, métricas y un resumen general de las principales acciones ejecutadas durante el mes. El responsable de la elaboración de estos reportes es el Director del Proyecto. El reporte deberá ser presentado en formato PDF. En la reunión mensual de avances del proyecto se incluirá un punto donde se detallen las actividades más importantes relacionadas con la gestión de riesgos.

Informe mensual para que el equipo del proyecto:

- Situación actual de la gestión de riesgos en el proyecto.
- Actualización del estado de la lista de riesgos.
- Cambios en el plan de gestión de riesgos.
- Estrategias de mitigación.
- Impacto en el alcance, costo y tiempo.
- Lecciones aprendidas.

Informe mensual para que el Patrocinador:

- Cambios considerables al plan de riesgos.
- Indicadores o métricas que permitan medir la efectividad de la gestión.
- Impacto en el alcance, costo y tiempo.
- Hitos alcanzados relacionados con la gestión de riesgo.

2.3.8.1.5.3. Seguimiento a los riesgos identificados.

El encargado de realizar el seguimiento a los riesgos identificados será el equipo de proyecto, el cual informará de manera inmediata las novedades identificadas vía correo electrónico al Director de Proyecto. El seguimiento a los riesgos identificados se realizará de manera mensual.

El responsable del seguimiento de los riesgos identificados es el Director del Proyecto, quien deberá incluir las novedades detectadas por el equipo de proyecto en los reportes de avance mensual que se presentan al Patrocinador y los interesados. El registro del seguimiento de riesgo se deberá presentar en formato PDF. Para realizar el registro de seguimiento de riesgos identificado, se empleará la plantilla presentada en la **Tabla 80.**

Tabla 79. Plantilla para el registro de seguimiento de riesgos.

Registro de seguimiento de riesgos					
Fecha			*[Día/Mes/Año]*		
Realizado por			*[Persona encargada de realizar el seguimiento]*		
Item	**Riesgo**	**Encargado**	**Valor de riesgo pre-mitigación**	**Acciones de mitigación ejecutadas**	**Valor de riesgo post-mitigación**
[Identificativo del riesgo]	*[Riesgo identificado]*	*[Persona o dpto. encargado de mitigar el riesgo]*	*[Valor del riesgo inicial]*	*[Acciones de mitigación realizadas hasta la*	*[Valor del riesgo después de la mitigación]*

				fecha del reporte]	
Resultados			*[Resultados obtenidos al ejecutar las acciones de mitigación]*		
Riesgos críticos			*[Identificar los riesgos críticos que pueden afectar al proyecto]*		
Acciones recomendadas			*[Acciones recomendadas para corregir los errores identificados]*		

Elaborado por: Autores.

2.3.8.1.5.4. Auditoría.

El encargado de realizar esta actividad es el auditor de riesgos, el cual presentará un informe de los resultados de las auditorías realizadas al Director del Proyecto y a los diferentes gerentes. La auditoría de riesgos se realizará de manera bimensual.

El responsable del cumplimiento de las auditorías es el Director del Proyecto, quien deberá incluir las novedades detectadas por el auditor de riesgos en los reportes de avance mensual que se presentan al Patrocinador y a los interesados.

El informe de los resultados de la auditoría de riesgos se deberá presentar en formato PDF. En la **Tabla 81**, se presenta la plantilla del informe de auditoría.

Tabla 80. Plantilla de informe de auditoría.

Informe de auditoría
Auditoría de la gestión de riesgos del proyecto de “Modernización de salas de espera para el servicio al cliente en 10 agencias del Banco Montes” AUDITOR (ES): *Nombre del auditor* LÍDER: *Nombre del auditor de riesgos* EQUIPO AUDITOR: *Integrantes del equipo auditor* REVISADO POR: Director del proyecto CIUDAD, MES, AÑO
1. Glosario *Aquí se incluirán términos técnicos o específicos utilizados en el informe que podrían no ser familiares para todos los lectores. El glosario proporciona definiciones claras y comprensibles para facilitar la comprensión del contenido del informe de auditoría de riesgos.*

2. Objetivo general de la auditoría.

Este punto establece el propósito principal de la auditoría. Puede ser, por ejemplo, identificar riesgos de un área o departamento específico, verificar los resultados alcanzados posterior a la aplicación de medidas de mitigación, etc. Este objetivo general proporciona una visión amplia de la finalidad de la auditoría y puede ser aplicado en cualquier etapa o área del proyecto.

3. Objetivos específicos de la auditoría.

Detalla metas específicas y detalladas que contribuyen al logro del objetivo general.

4. Alcance de la auditoría.

Indica los límites y la extensión de la auditoría. Puede referirse a las áreas de la empresa que serán auditadas, los periodos de tiempo involucrados, la etapa del proyecto y los aspectos específicos que serán revisados. Es importante establecer claramente el alcance para evitar malentendidos.

5. Criterios de auditoría.

Establece los estándares o referencias utilizados para evaluar el desempeño o la conformidad durante la auditoría. Pueden ser normativas internas de la empresa, estándares de la industria, leyes y regulaciones gubernamentales, entre otros.

6. Marco legal.

Enumera y explica las leyes y regulaciones relevantes que afectan directamente a la entidad auditada. Esto es crucial para evaluar el cumplimiento legal y mitigar riesgos legales.

7. Metodología utilizada.

Detalla los enfoques, técnicas y procedimientos utilizados para llevar a cabo la auditoría. Puede incluir métodos de muestreo, entrevistas, revisión documental, pruebas de control, entre otros. La metodología proporciona transparencia sobre cómo se recopiló la información y se tomaron las decisiones durante la auditoría.

8. Análisis de información y de datos.

En este apartado del informe de auditoría constituye una sección crucial donde se examinan detalladamente los resultados obtenidos durante el proceso de auditoría. Esta fase implica revisar, interpretar y contextualizar la información recopilada a lo largo de la auditoría para extraer conclusiones significativas y tomar decisiones informadas.

9. Aspectos positivos.

Aquí se destacan los aspectos positivos y las prácticas exitosas identificadas durante la auditoría. Pueden incluir eficiencias operativas, cumplimiento

efectivo de políticas, mejoras en procesos, entre otros. Resaltar estos aspectos sirve para reconocer los logros y fortalezas de la entidad auditada.

10. No conformidades.

Se detallan los hallazgos negativos o áreas en las que la entidad no cumple con los criterios de auditoría preestablecidos. Las no conformidades se presentan de manera clara, junto con la evidencia que respalda estas observaciones.

11. Acciones para abordar riesgos.

Aquí se proponen medidas correctivas o acciones específicas para abordar las no conformidades identificadas y mitigar los riesgos asociados. Estas acciones deben ser prácticas, realizables y estar orientadas a mejorar el desempeño o la conformidad de la entidad auditada.

12. Conclusiones.

Resume los hallazgos clave de la auditoría, tanto positivos como negativos. Proporciona una evaluación general del estado de la entidad en relación con los objetivos de la auditoría y los criterios establecidos. Las conclusiones suelen respaldarse con la evidencia recopilada durante la auditoría.

13. Plan de mejora

Detalla un conjunto estructurado de acciones que la entidad auditada debe llevar a cabo para mejorar su desempeño o abordar las no conformidades identificadas. Este plan debe incluir plazos, responsabilidades y recursos necesarios para implementar las mejoras propuestas.

14. Anexos.

Incluye cualquier documento adicional, datos, gráficos, o información de respaldo que sea relevante para respaldar los hallazgos y conclusiones de la auditoría. Los anexos proporcionan una mayor transparencia y detalle, permitiendo a los lectores examinar información adicional si lo desean.

(Auditor del proyecto)	*(Director del proyecto)*
Firma	Firma
Cédula:	Cédula:

Elaborado por: Autores.

2.3.8.1.6. Desarrollo del plan de contingencia.

Para el desarrollo del plan de contingencia se incluirán los riesgos que hayan sido considerados dentro del análisis cuantitativo. Para cada riesgo analizado se identificará el disparador del riesgo, el plan de contingencia redactado como un conjunto de pasos a seguir una vez que el riesgo se haya presentado, un costo asociado a la ejecución del plan y un responsable del plan.

El Director del Proyecto, en conjunto con su equipo de trabajo y los diferentes gerentes serán los encargados de realizar el plan de contingencia en coordinación con las personas designadas como responsables de cada uno de los planes. Las personas responsables de los planes realizarán una propuesta del plan de contingencia, la cual deberá ser revisada y aprobada por su jefe de departamento. Posteriormente, se citará una reunión donde participarán todas las personas involucradas con los planes de contingencia, para la presentación y validación de las propuestas. El responsable del plan de contingencia, es el Director del Proyecto.

El plan de contingencia se deberá presentar en formato PDF. Para realizar el plan se seguirá como referencia el formato incluido en la **Tabla 82**.

Tabla 81. Plantilla plan de contingencia.

PLAN DE CONTINGENCIA					
Item	**RIESGO**	**DISPARADOR**	**PLAN DE CONTINGENCIA**	**COSTO DEL PLAN DEL CONTINGENCIA**	**RESPONSABLE**
[Identificativo del Riesgo]	*[Riesgo redatado como causa-evento-efecto]*	*[Evento puntual que activa el plan de contingencia]*	*[Secuencia de acciones que reducirán los efectos negativos del riesgo]*	*[Costo total de implementar el plan de contingencia propuesto]*	*[Persona responsable del plan de contingencia]*

Elaborado por: Autores.

Para la elaboración del plan de contingencia del proyecto, se empleará información histórica de proyectos anteriores y la opinión de expertos. El plan de contingencia deberá ser revisado y aprobado por el Patrocinador.

Posterior al análisis y elaboración del plan de respuesta al riesgo, el Director del Proyecto y su equipo de trabajo seleccionarán los riesgos analizados que tengan mayor probabilidad e impacto para que sean incluidos en el desarrollo del plan de contingencia del proyecto.

2.3.8.1.6.1. Protocolos de contingencia.

A continuación, se detallan los protocolos de contingencia para enfrentar riesgos relacionados con cambios en el alcance, variaciones en el cronograma, incumplimiento de proveedores, calidad y problemas de liquidez. Estos planes se detallan de manera general y serán tomados como referencia para la elaboración de los planes de contingencia asociados a los riesgos identificados y analizados.

Riesgos que representan cambios en el alcance:

Este protocolo se activará para enfrentar los efectos de los riesgos que representan cambios significativos en el alcance del proyecto.

Responsable: Director del Proyecto.

Procedimiento general:

1. El Director del Proyecto y los diferentes gerentes, evaluarán el impacto de los cambios propuestos en el alcance.
2. Se notificará a los interesados sobre los cambios propuestos y se explicarán las razones y el impacto previsto.
3. Se revisará el cronograma y el presupuesto para ajustarlos según sea necesario.
4. Los cambios en el alcance serán presentados al patrocinador, para su revisión y aprobación formal.

Riesgos que representan retrasos en el cronograma:

Este protocolo se aplica para enfrentar situaciones donde se identifican riesgos que representan retrasos significativos en la ejecución del cronograma.

Responsable: Director del Proyecto.

Procedimiento general:

1. El equipo de gestión de proyectos identificará e informará oportunamente cualquier desviación en el cronograma.
2. Se realizará un análisis detallado de las causas y el impacto del retraso
3. Se desarrollarán estrategias específicas para recuperar el tiempo perdido.
4. Se informará a los interesados sobre los retrasos identificados y las medidas correctivas planificadas.

Riesgos relacionados con incumplimiento de proveedores:

Este protocolo aborda situaciones en las que los proveedores no cumplen con los acuerdos contractuales.

Responsable: Gerente Administrativo, Gerente de Tecnología y Sistemas.

Procedimiento general:

1. El equipo de gestión de proyectos identificará e informará oportunamente cualquier incumplimiento por parte de los proveedores.
2. Se evaluará el impacto en el proyecto y se determinarán las posibles soluciones.
3. Se implementarán acciones correctivas y se desarrollará un plan para minimizar el impacto.
4. Se llevará a cabo una negociación con el proveedor y se buscará una resolución efectiva para garantizar la continuidad del proyecto.

Riesgos relacionados con problemas en la calidad de los entregables:

Este protocolo se activará en caso de identificar problemas significativos de calidad en los productos o servicios entregados.

Responsable: Gerente Administrativo, Gerente de Tecnología y Sistemas y Comercial.

Procedimiento general:

1. El equipo de gestión de proyectos identificará e informará oportunamente cualquier problema de calidad de los productos entregados.
2. Se realizará un análisis detallado de las causas de los problemas de calidad.
3. implementarán medidas correctivas para abordar los problemas identificados.
4. Los productos o servicios afectados se someterán a una reevaluación y certificación para garantizar la conformidad con los estándares de calidad.

Riesgos relacionados con falta de liquidez:

Este protocolo aborda la falta de liquidez que podría afectar el flujo de fondos durante la implementación del sistema de seguridad.

Responsable: Director del Proyecto, Gerente Financiero.

Procedimiento general:

1. El departamento financiero realizará una evaluación de la liquidez actual y anticipará posibles déficits.
2. En caso de prever una falta de liquidez, se notificará al comité de gestión de riesgos con un análisis detallado de la situación.
3. Se iniciará una negociación proactiva con proveedores y contratistas para establecer acuerdos de pago flexibles o escalonados.
4. El departamento financiero explorará opciones de financiamiento adicionales y se comunicará con entidades financieras para asegurar líneas de crédito si es necesario.

2.3.8.2. Registro de riesgos.

En la **Tabla 83**, se presenta el registro de los riesgos identificados en el proyecto, manteniendo el esquema de causa, evento y efecto. Dentro de este análisis se detallan un total de 50 riesgos negativos (amenazas) y 12 riesgos positivos (oportunidades).

Tabla 82. Identificación de riesgos del proyecto.

ITEM	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO
AR1	PROVEEDOR NO ENTREGÓ TODA LA DOCUMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PERMISO DE TRABAJO	SEGURIDAD NO AUTORICE EL INGRESO A LA AGENCIA	RETRAZO EN EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, AFECTANDO LOS TIEMPOS DE ENTREGA DEL PROYECTO.
AR2	FALTA DE MANTENIMIENTO AL VEHÍCULO DEL PROVEEDOR	DESPERFECTO MECÁNICO EN EL VEHÍCULO DEL PROVEEDOR	EL PROVEEDOR NO PUDO LLEGAR A LA AGENCIA, AFECTANDO EL TIEMPO DE ENTREGA DEL LEVANTAMIENTO
AR3	EL PROVEEDOR TIENE UN VIAJE YA PLANIFICADO	EL PROVEEDOR NO TIENE DISPONIBILIDAD	COORDINAR NUEVA FECHA PARA LA VISITA A LA AGENCIA
AR4	FALTA DE SUPERVISIÓN DURANTE LOS TRABAJOS DE DESMONTAJE DEL MOBILIARIO	DAÑOS EN EL MOBILIARIO ACTUAL	GASTOS ADICIONALES POR REPOSICIÓN O MANTENIMIENTO DEL MOBILIARIO EXISTENTE
AR5	INCLUMPLIMIENTO DEL USO DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN Y PROTOCOLO DE SEGURIDAD PARA EL DESMONTAJE DE MOBILIARIOS	ACCIDENTE DEL PERSONAL DE TRABAJO, DURANTE EL DESMONTAJE DEL MOBILIARIO	SUSPENCIÓN DE LOS TRABAJOS, ATRASOS EN TIEMPOS DE DESMONTAJE
AR6	INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA AL PROVEEDOR PARA EL TRASLADO DE MOBILIARIO	MULTA POR LA COMISIÓN DE TRÁNSITO POR TRASLADO DE MOBILIARIO SIN AUTORIZACIÓN	ATRASOS EN LA ENTREGA DEL MOBILIARIO EN BODEGA DE LA INSTITUCIÓN
AR7	INCUMPLIMIENTO EN EL USO DE EQUIPOS DE EXTRACCIÓN DE POLVO Y OLORES	PRESENCIA DE EXCESO DE POLVO EN LAS INSTALACIONES (EQUIPOS DE ASESORES , PISO Y AMBIENTE)	GASTOS ADICIONALES POR LIMPIEZA PROFUNDA EN ZONAS DE TRABAJO
AR8	DESCONOCIMIENTO DE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES PARA AUTORIZACIÓN DE RETIRO DE ESCOMBROS	RECIBIR MULTA MUNICIPAL POR RETIRO DE DESECHOS EN ZONAS NO AUTORIZADAS	GASTO ADICIONAL POR REGULARIZACIÓN DE TRÁMITE MUNICIPAL, PARA OBTENER AUTORIZACIÓN POR DESALOJO DE ESCOMBROS

AR9	EL PROVEEDOR NO CUMPLE CON MANO DE OBRA CALIFICADA PARA REALIZAR LA INSTALACIÓN DEL TUMBADO	FALLAS EN EL ACABADO DEL NUEVO TUMBADO INSTALADO	DESMONTAJE DEL NUEVO TUMBADO Y SU REINSTALACIÓN, AFECTANDO TIEMPOS DE ENTREGA
AR10	ERROR EN EL CÁLCULO DEL ÁREA A INTERVENIR Y EL DESPERDICIO DE MATERIAL	PRODUCCIÓN DE MAYOR DESPERDICIO DE MATERIAL PARA LA INSTALACIÓN DE TUMBADO	GASTO ADICIONAL POR ADQUISICIÓN DE MATERIAL EXTRA PARA LA INSTALACIÓN
AR11	NO SE USÓ EL CALIBRE DEL CABLE SEGÚN LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	SOBRECALENTAMIENTO EN TOMACORRIENTES	OCASIONAR DAÑOS EN LOS EQUIPOS, PERJUDICANDO EL TIEMPO Y COSTO DEL PROYECTO
AR12	NO SE REALIZÓ UN CORRECTO RESANE Y CURADO DE PAREDES	PRESENTACIÓN DE FISURAS EN PAREDES	QUE EL PROVEEDOR TENGA QUE INGRESAR NUEVAMENTE A LA AGENCIA PARA SOLVENTAR EL PROBLEMA, AFECTANDO EL TIEMPO Y COSTO DEL PROYECTO
AR13	NO HUBO UNA CORRECTA PREPARACIÓN DE LA PINTURA (RELACIÓN PINTURA - AGUA)	PAREDES PINTADAS PRESENTAN BOLSAS DE AIRE	RETIRAR LA PINTURA AFECTADA Y SU REPOSICIÓN, AFECTANDO LOS TIEMPOS DE ENTREGA
AR14	POCA CANTIDAD DE CINTA MALLA EN LAS JUNTAS DEL TUMBADO	FISURAS EN EL TUMBADO	REPOSICIÓN DE PARTES AFECTADAS, PERJUDICANDO LOS TIEMPOS DE ENTREGA DEL PROYECTO
AR15	EL PROVEEDOR NO HAYA UTILIZADO MANGA CON EQUIPO DE EXTRACCIÓN DE OLORES	CONCENTRACIÓN DE OLOR DE CEMENTO DE CONTACTO EN LA AGENCIA	PARALIZAR LOS TRABAJOS HASTA QUE EL OLOR SE ELIMINE EN SU TOTALIDAD, PERJUDICANDO LOS TIEMPOS DEL PROYECTO
AR16	RETRASO EN ENTREGA DE MATERIALES	MATERIALES NO LLEGAN A TIEMPO	SE RETRASA LA EJECUCIÓN GENERAL DEL PROYECTO
AR17	FALLA EN LA VALIDACIÓN DEL PROVEEDOR	PROVEEDOR NO CUMPLE ESTÁNDARES	NECESIDAD DE CAMBIAR PROVEEDOR
AR18	ERRORES EN EL CRONOGRAMA INICIAL	DESFASE DE TIEMPOS CLAVE	PÉRDIDA DE EFICIENCIA Y COORDINACIÓN
AR19	LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	FONDOS INSUFICIENTES PARA CONCLUIR	DETENCIÓN DEL PROYECTO HASTA OBTENER RECURSOS
AR20	FALTA DE AUTORIZACIÓN Y ASIGNACIÓN DE CUENTAS CONTABLES PARA LA CONTRATACIÓN	RETRASO POR TRÁMITES INTERNOS	DEMORA EN EL INICIO DE OBRAS
AR21	CONDICIONES CLIMÁTICAS ADVERSAS	PARALIZACIÓN DE OBRA	INCREMENTO EN DURACIÓN DE ACTIVIDADES

AR22	PROVEEDORES CON POCA EXPERIENCIA EN INSTITUCIONES BANCARIAS	ERRORES EN LA LOGÍSTICAY MALOS ACABADOS	REPROCESOS Y QUEJAS DE CALIDAD
AR23	FALLAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA	INFORMACIÓN MAL TRANSMITIDA	FALTA DE ALINEACIÓN DEL EQUIPO
AR24	CAMBIOS DE ÚLTIMA HORA POR LA GERENCIA	CAMBIOS DESORGANIZAN EL PLAN	DESVIACIÓN DEL PLAN ORIGINAL
AR25	FALTA DE DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL	TAREAS SIN RESPONSABLES	ATRASOS ACUMULADOS EN TAREAS
AR26	DEFICIENTE SEÑALIZACIÓN DEL ÁREA	CLIENTES NO SE ORIENTAN BIEN	MALA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES
AR27	RUIDO EXCESIVO DURANTE REMODELACIÓN	CLIENTES SE QUEJAN POR RUIDO	IMPACTO EN IMAGEN INSTITUCIONAL
AR28	FALLOS EN EL SISTEMA ELÉCTRICO	FALLAS ELÉCTRICAS FRECUENTES	RIESGO DE INCENDIO O DAÑOS ELÉCTRICOS
AR29	MATERIALES NO CUMPLEN ESTÁNDARES	RECHAZO DE INSPECCIÓN	REPETICIÓN DE OBRAS O SANCIONES
AR30	FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE CONTRATISTAS	CONTRATISTAS TRABAJAN SIN SINCRONÍA	DUPLICACIÓN DE ESFUERZOS Y PÉRDIDA DE TIEMPO
AR31	ESPACIO FÍSICO INSUFICIENTE	ÁREA NO SE ADAPTA AL DISEÑO	REPLANTEAMIENTO DEL DISEÑO
AR32	SATURACIÓN DE TAREAS DEL EQUIPO TÉCNICO	DEMORAS POR SOBRECARGA	INCUMPLIMIENTO DE FECHAS Y CALIDAD DE LOS TRABAJOS POR PARTE DEL EQUIPO
AR33	RETRASO EN ENTREGABLES POR SUBCONTRATISTAS	FASE DETENIDA POR INCUMPLIMIENTO	RIESGO DE INCUMPLIMIENTO CONTRACTUAL

AR34	DESABASTECIMIENTO DE MUEBLES Y EQUIPOS	FALTAN MOBILIARIOS CLAVE	PROYECTO INCOMPLETO O POSTERGADO
AR35	RESISTENCIA DEL PERSONAL AL CAMBIO	ACTITUD NEGATIVA DEL PERSONAL	DESMOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL NUEVO ESPACIO
AR36	PÉRDIDA DE DOCUMENTOS TÉCNICOS	SE PIERDE INFORMACIÓN CRÍTICA	DEMORAS POR FALTA DE DATOS
AR37	RECLAMOS DE CLIENTES DURANTE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA	INTERRUPCIONES DE SERVICIO	PÉRDIDA DE CLIENTES
AR38	ERRORES EN INSTALACIÓN DE CÁMARAS DE SEGURIDAD	CÁMARAS MAL UBICADAS O SIN FUNCIONAR	VULNERACIÓN DE SEGURIDAD DE LA AGENCIA
AR39	PROBLEMAS DE COMPATIBILIDAD TECNOLÓGICA	PROBLEMAS CON SISTEMAS NUEVOS	PROBLEMAS TÉCNICOS EN OPERACIÓN
AR40	ACCIDENTES LABORALES DURANTE LA OBRA	EMPLEADO LESIONADO	PAUSAS FORZADAS Y REVISIÓN DE PROTOCOLOS
AR41	CONFUSIÓN SOBRE LAS RUTAS DE INGRESO	CLIENTES DESORIENTADOS	PROBLEMAS DE MOVILIDAD EN LA AGENCIA
AR42	ERRORES DE MEDICIÓN EN LA OBRA	OBRA CONSTRUIDA INCORRECTAMENTE	COSTOS DE DEMOLICIÓN O AJUSTES
AR43	CAMBIOS REGULATORIOS INESPERADOS	OBLIGACIONES NUEVAS A CUMPLIR	CAMBIOS URGENTES AL DISEÑO
AR44	DESGASTE PREMATURO DE ACABADOS	ASPECTO DETERIORADO EN CORTO TIEMPO	MAYOR FRECUENCIA DE MANTENIMIENTO
AR45	FALTA DE MONITOREO DE RIESGOS	RIESGOS NO DETECTADOS A TIEMPO	FALLAS NO TRATADAS A TIEMPO

AR46	REPROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES CRÍTICAS	ACTIVIDADES REPROGRAMADAS EN CADENA	EFECTO DOMINÓ DE RETRASOS
AR47	MALA ELECCIÓN DE COLORES O MATERIALES	RECHAZO ESTÉTICO DEL ENTORNO	IMPACTO NEGATIVO EN EXPERIENCIA DEL USUARIO
AR48	INADECUADO SISTEMA DE VENTILACIÓN	AIRE VICIADO O INSUFICIENTE	PROBLEMAS DE SALUD O MALESTAR
AR49	AUMENTO IMPREVISTO DEL COSTO DE INSUMOS	PRESUPUESTO SUPERADO	COSTOS INESPERADOS
AR50	FUGA DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	FILTRACIÓN DE DATOS SENSIBLES	SANCIONES LEGALES O PÉRDIDA DE REPUTACIÓN

ITEM	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO
OR1	CAMBIO FAVORABLE EN EL MERCADO	PROVEEDOR OFRECE DESCUENTOS POR VOLUMEN	REDUCCIÓN DE COSTOS DE ADQUISICIÓN
OR2	ALTA EFICIENCIA DEL EQUIPO	TAREAS CRÍTICAS SE COMPLETAN ANTES DE TIEMPO	ACELERACIÓN DEL CRONOGRAMA
OR3	CLIMA FAVORABLE	SIN INTERRUPCIONES CLIMÁTICAS EN OBRA	REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE EJECUCIÓN
OR4	DISPONIBILIDAD DE PROVEEDORES	ENTREGA DE MATERIALES ANTES DEL PLAZO	MEJORA EN EL CRONOGRAMA
OR5	ACEPTACIÓN DEL NUEVO DISEÑO	CLIENTES EXPRESAN SATISFACCIÓN ANTICIPADA	MEJORA EN IMAGEN INSTITUCIONAL
OR6	AVANCES TECNOLÓGICOS	TECNOLOGÍA DE ATENCIÓN AUTOMATIZADA DISPONIBLE	INCREMENTO EN EFICIENCIA OPERATIVA

OR7	CAPACITACIÓN EFECTIVA	PERSONAL ADOPTA RÁPIDAMENTE LOS CAMBIOS	REDUCCIÓN DE CURVA DE APRENDIZAJE
OR8	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	SE REUTILIZAN MATERIALES EXISTENTES	AHORRO DE PRESUPUESTO
OR9	BUENAS PRÁCTICAS ANTERIORES	SE APLICAN LECCIONES APRENDIDAS EXITOSAS	MEJORA EN LA GESTIÓN DEL PROYECTO
OR10	INNOVACIÓN DEL DISEÑO	SE INTEGRA MOBILIARIO ERGONÓMICO MODERNO	MEJORA EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE
OR11	OPTIMIZACIÓN DE CRONOGRAMA	SE IDENTIFICAN ACTIVIDADES PARALELIZABLES	MEJORA EN TIEMPOS DE EJECUCIÓN
OR12	ACEPTACIÓN DEL DISEÑO INCLUSIVO	CLIENTES VULNERABLES EXPRESAN CONFORMIDAD	INCREMENTO EN SATISFACCIÓN GENERAL

Elaborado por: Autores.

2.3.8.3. Análisis cualitativo de los riesgos.

En la **Tabla 84**, se presenta el análisis cualitativo de los riesgos identificados. Dentro de este análisis se incluyeron los 50 riesgos negativos (amenazas) y 12 riesgos positivos (oportunidades), desarrollados en el punto anterior. El valor del riesgo calculado permitirá identificar los riesgos con mayor valoración para que sean incluidos dentro del análisis cuantitativo.

Tabla 83. Análisis cualitativo de los riesgos.

ITEM	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	Probabilidad	Impacto	Valor de riesgo	Momento
AR1	PROVEEDOR NO ENTREGÓ TODA LA DOCUMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PERMISO DE TRABAJO	SEGURIDAD NO AUTORICE EL INGRESO A LA AGENCIA	RETRAZO EN EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, AFECTANDO LOS TIEMPOS DE ENTREGA DEL PROYECTO.	2	2	4	INICIO
AR2	FALTA DE MANTENIMIENTO AL VEHÍCULO DEL PROVEEDOR	DESPERFECTO MECÁNICO EN EL VEHÍCULO DEL PROVEEDOR	EL PROVEEDOR NO PUDO LLEGAR A LA AGENCIA, AFECTANDO EL TIEMPO DE ENTREGA DEL LEVANTAMIENTO	2	1	2	INICIO
AR3	EL PROVEEDOR TIENE UN VIAJE YA PLANIFICADO	EL PROVEEDOR NO TIENE DISPONIBILIDAD	COORDINAR NUEVA FECHA PARA LA VISITA A LA AGENCIA	1	1	1	INICIO
AR4	FALTA DE SUPERVISIÓN DURANTE LOS TRABAJOS DE DESMONTAJE DEL MOBILIARIO	DAÑOS EN EL MOBILIARIO ACTUAL	GASTOS ADICIONALES POR REPOSICIÓN O MANTENIMIENTO DEL MOBILIARIO EXISTENTE	2	3	6	EJECUCIÓN
AR5	INCLUMPLIMIENTO DEL USO DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN Y PROTOCOLO DE SEGURIDAD PARA EL DESMONTAJE DE MOBILIARIOS	ACCIDENTE DEL PERSONAL DE TRABAJO, DURANTE EL DESMONTAJE DEL MOBILIARIO	SUSPENCIÓN DE LOS TRABAJOS, ATRASOS EN TIEMPOS DE DESMONTAJE	2	4	8	EJECUCIÓN
AR6	INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA AL PROVEEDOR PARA EL TRASLADO DE MOBILIARIO	MULTA POR LA COMISIÓN DE TRÁNSITO POR TRASLADO DE MOBILIARIO SIN AUTORIZACIÓN	ATRASOS EN LA ENTREGA DEL MOBILIARIO EN BODEGA DE LA INSTITUCIÓN	1	2	2	EJECUCIÓN
AR7	INCUMPLIMIENTO EN EL USO DE EQUIPOS DE EXTRACCIÓN DE POLVO Y OLORES	PRESENCIA DE EXCESO DE POLVO EN LAS INSTALACIONES (EQUIPOS DE ASESORES , PISO Y AMBIENTE)	GASTOS ADICIONALES POR LIMPIEZA PROFUNDA EN ZONAS DE TRABAJO	2	4	8	EJECUCIÓN
AR8	DESCONOCIMIENTO DE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES PARA AUTORIZACIÓN DE RETIRO DE ESCOMBROS	RECIBIR MULTA MUNICIPAL POR RETIRO DE DESECHOS EN ZONAS NO AUTORIZADAS	GASTO ADICIONAL POR REGULARIZACIÓN DE TRÁMITE MUNICIPAL, PARA OBTENER AUTORIZACIÓN POR DESALOJO DE ESCOMBROS	2	5	10	EJECUCIÓN
AR9	EL PROVEEDOR NO CUMPLE CON MANO DE OBRA CALIFICADA PARA REALIZAR LA INSTALACIÓN DEL TUMBADO	FALLAS EN EL ACABADO DEL NUEVO TUMBADO INSTALADO	DESMONTAJE DEL NUEVO TUMBADO Y SU REINSTALACIÓN, AFECTANDO TIEMPOS DE ENTREGA	1	3	3	EJECUCIÓN
AR10	ERROR EN EL CÁLCULO DEL ÁREA A INTERVENIR Y EL DESPERDICIO DE MATERIAL	PRODUCCIÓN DE MAYOR DESPERDICIO DE MATERIAL PARA LA INSTALACIÓN DE TUMBADO	GASTO ADICIONAL POR ADQUISICIÓN DE MATERIAL EXTRA PARA LA INSTALACIÓN	1	3	3	EJECUCIÓN
AR11	NO SE USÓ EL CALIBRE DEL CABLE SEGÚN LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	SOBRECALENTAMIENTO EN TOMACORRIENTES	OCASIONAR DAÑOS EN LOS EQUIPOS, PERJUDICANDO EL TIEMPO Y COSTO DEL PROYECTO	1	5	5	EJECUCIÓN
AR12	NO SE REALIZÓ UN CORRECTO RESANE Y CURADO DE PAREDES	PRESENTACIÓN DE FISURAS EN PAREDES	QUE EL PROVEEDOR TENGA QUE INGRESAR NUEVAMENTE A LA AGENCIA PARA SOLVENTAR EL PROBLEMA, AFECTANDO EL TIEMPO Y COSTO DEL PROYECTO	2	3	6	EJECUCIÓN
AR13	NO HUBO UNA CORRECTA PREPARACIÓN DE LA PINTURA (RELACIÓN PINTURA - AGUA)	PAREDES PINTADAS PRESENTAN BOLSAS DE AIRE	RETIRAR LA PINTURA AFECTADA Y SU REPOSICIÓN, AFECTANDO LOS TIEMPOS DE ENTREGA	2	2	4	EJECUCIÓN
AR14	POCA CANTIDAD DE CINTA MALLA EN LAS JUNTAS DEL TUMBADO	FISURAS EN EL TUMBADO	REPOSICIÓN DE PARTES AFECTADAS, PERJUDICANDO LOS TIEMPOS DE ENTREGA DEL PROYECTO	2	3	6	EJECUCIÓN
AR15	EL PROVEEDOR NO HAYA UTILIZADO MANGA CON EQUIPO DE EXTRACCIÓN DE OLORES	CONCENTRACIÓN DE OLOR DE CEMENTO DE CONTACTO EN LA AGENCIA	PARALIZAR LOS TRABAJOS HASTA QUE EL OLOR SE ELIMINE EN SU TOTALIDAD, PERJUDICANDO LOS TIEMPOS DEL PROYECTO	2	4	8	EJECUCIÓN
AR16	RETRASO EN ENTREGA DE MATERIALES	MATERIALES NO LLEGAN A TIEMPO	SE RETRASA LA EJECUCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	3	5	15	EJECUCIÓN
AR17	FALLA EN LA VALIDACIÓN DEL PROVEEDOR	PROVEEDOR NO CUMPLE ESTÁNDARES	NECESIDAD DE CAMBIAR PROVEEDOR	2	4	8	INICIO
AR18	ERRORES EN EL CRONOGRAMA INICIAL	DESFASE DE TIEMPOS CLAVE	PÉRDIDA DE EFICIENCIA Y COORDINACIÓN	2	4	8	EJECUCIÓN
AR19	LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	FONDOS INSUFICIENTES PARA CONCLUIR	DETENCIÓN DEL PROYECTO HASTA OBTENER RECURSOS	2	4	8	EJECUCIÓN
AR20	FALTA DE AUTORIZACIÓN Y ASIGNACIÓN DE CUENTAS CONTABLES PARA LA CONTRATACIÓN	RETRASO POR TRÁMITES INTERNOS	DEMORA EN EL INICIO DE OBRAS	2	5	10	INICIO
AR21	CONDICIONES CLIMÁTICAS ADVERSAS	PARALIZACIÓN DE OBRA	INCREMENTO EN DURACIÓN DE ACTIVIDADES	2	2	4	EJECUCIÓN

AR22	PROVEEDORES CON POCA EXPERIENCIA EN INSTITUCIONES BANCARIAS	ERRORES EN LA LOGÍSTICAY MALOS ACABADOS	REPROCESOS Y QUEJAS DE CALIDAD	2	4	**8**	EJECUCIÓN
AR23	FALLAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA	INFORMACIÓN MAL TRANSMITIDA	FALTA DE ALINEACIÓN DEL EQUIPO	2	3	**6**	EJECUCIÓN
AR24	CAMBIOS DE ÚLTIMA HORA POR LA GERENCIA	CAMBIOS DESORGANIZAN EL PLAN	DESVIACIÓN DEL PLAN ORIGINAL	2	3	**6**	EJECUCIÓN
AR25	FALTA DE DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL	TAREAS SIN RESPONSABLES	ATRASOS ACUMULADOS EN TAREAS	4	3	**12**	EJECUCIÓN
AR26	DEFICIENTE SEÑALIZACIÓN DEL ÁREA	CLIENTES NO SE ORIENTAN BIEN	MALA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES	1	3	**3**	INICIO
AR27	RUIDO EXCESIVO DURANTE REMODELACIÓN	CLIENTES SE QUEJAN POR RUIDO	IMPACTO EN IMAGEN INSTITUCIONAL	3	4	**12**	EJECUCIÓN
AR28	FALLOS EN EL SISTEMA ELÉCTRICO	FALLAS ELÉCTRICAS FRECUENTES	RIESGO DE INCENDIO O DAÑOS ELÉCTRICOS	2	4	**8**	EJECUCIÓN
AR29	MATERIALES NO CUMPLEN ESTÁNDARES	RECHAZO DE INSPECCIÓN	REPETICIÓN DE OBRAS O SANCIONES	2	3	**6**	EJECUCIÓN
AR30	FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE CONTRATISTAS	CONTRATISTAS TRABAJAN SIN SINCRONÍA	DUPLICACIÓN DE ESFUERZOS Y PÉRDIDA DE TIEMPO	1	3	**3**	EJECUCIÓN
AR31	ESPACIO FÍSICO INSUFICIENTE	ÁREA NO SE ADAPTA AL DISEÑO	REPLANTEAMIENTO DEL DISEÑO	2	1	**2**	EJECUCIÓN
AR32	SATURACIÓN DE TAREAS DEL EQUIPO TÉCNICO	DEMORAS POR SOBRECARGA	INCUMPLIMIENTO DE FECHAS Y CALIDAD DE LOS TRABAJOS POR PARTE DEL EQUIPO	3	2	**6**	EJECUCIÓN
AR33	RETRASO EN ENTREGABLES POR SUBCONTRATISTAS	FASE DETENIDA POR INCUMPLIMIENTO	RIESGO DE INCUMPLIMIENTO CONTRACTUAL	2	4	**8**	EJECUCIÓN
AR34	DESABASTECIMIENTO DE MUEBLES Y EQUIPOS	FALTAN MOBILIARIOS CLAVE	PROYECTO INCOMPLETO O POSTERGADO	3	5	**15**	EJECUCIÓN
AR35	RESISTENCIA DEL PERSONAL AL CAMBIO	ACTITUD NEGATIVA DEL PERSONAL	DESMOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL NUEVO ESPACIO	4	3	**12**	EJECUCIÓN
AR36	PÉRDIDA DE DOCUMENTOS TÉCNICOS	SE PIERDE INFORMACIÓN CRÍTICA	DEMORAS POR FALTA DE DATOS	1	4	**4**	EJECUCIÓN
AR37	RECLAMOS DE CLIENTES DURANTE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA	INTERRUPCIONES DE SERVICIO	PÉRDIDA DE CLIENTES	3	4	**12**	EJECUCIÓN
AR38	ERRORES EN INSTALACIÓN DE CÁMARAS DE SEGURIDAD	CÁMARAS MAL UBICADAS O SIN FUNCIONAR	VULNERACIÓN DE SEGURIDAD DE LA AGENCIA	1	5	**5**	EJECUCIÓN
AR39	PROBLEMAS DE COMPATIBILIDAD TECNOLÓGICA	PROBLEMAS CON SISTEMAS NUEVOS	PROBLEMAS TÉCNICOS EN OPERACIÓN	2	3	**6**	EJECUCIÓN
AR40	ACCIDENTES LABORALES DURANTE LA OBRA	EMPLEADO LESIONADO	PAUSAS FORZADAS Y REVISIÓN DE PROTOCOLOS	2	3	**6**	EJECUCIÓN
AR41	CONFUSIÓN SOBRE LAS RUTAS DE INGRESO	CLIENTES DESORIENTADOS	PROBLEMAS DE MOVILIDAD EN LA AGENCIA	3	3	**9**	INICIO
AR42	ERRORES DE MEDICIÓN EN LA OBRA	OBRA CONSTRUIDA INCORRECTAMENTE	COSTOS DE DEMOLICIÓN O AJUSTES	1	4	**4**	EJECUCIÓN
AR43	CAMBIOS REGULATORIOS INESPERADOS	OBLIGACIONES NUEVAS A CUMPLIR	CAMBIOS URGENTES AL DISEÑO	2	3	**6**	EJECUCIÓN
AR44	DESGASTE PREMATURO DE ACABADOS	ASPECTO DETERIORADO EN CORTO TIEMPO	MAYOR FRECUENCIA DE MANTENIMIENTO	2	3	**6**	EJECUCIÓN
AR45	FALTA DE MONITOREO DE RIESGOS	RIESGOS NO DETECTADOS A TIEMPO	FALLAS NO TRATADAS A TIEMPO	2	4	**8**	EJECUCIÓN
AR46	REPROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES CRÍTICAS	ACTIVIDADES REPROGRAMADAS EN CADENA	EFECTO DOMINÓ DE RETRASOS	2	4	**8**	EJECUCIÓN
AR47	MALA ELECCIÓN DE COLORES O MATERIALES	RECHAZO ESTÉTICO DEL ENTORNO	IMPACTO NEGATIVO EN EXPERIENCIA DEL USUARIO	1	3	**3**	EJECUCIÓN
AR48	INADECUADO SISTEMA DE VENTILACIÓN	AIRE VICIADO O INSUFICIENTE	PROBLEMAS DE SALUD O MALESTAR	1	3	**3**	EJECUCIÓN
AR49	AUMENTO IMPREVISTO DEL COSTO DE INSUMOS	PRESUPUESTO SUPERADO	COSTOS INESPERADOS	3	4	**12**	EJECUCIÓN
AR50	FUGA DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	FILTRACIÓN DE DATOS SENSIBLES	SANCIONES LEGALES O PÉRDIDA DE REPUTACIÓN	1	4	**4**	EJECUCIÓN

OR1	CAMBIO FAVORABLE EN EL MERCADO	PROVEEDOR OFRECE DESCUENTOS POR VOLUMEN	REDUCCIÓN DE COSTOS DE ADQUISICIÓN	1	4	4	EJECUCIÓN
OR2	ALTA EFICIENCIA DEL EQUIPO	TAREAS CRÍTICAS SE COMPLETAN ANTES DE TIEMPO	ACELERACIÓN DEL CRONOGRAMA	3	5	15	EJECUCIÓN
OR3	CLIMA FAVORABLE	SIN INTERRUPCIONES CLIMÁTICAS EN OBRA	REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE EJECUCIÓN	2	3	6	EJECUCIÓN
OR4	DISPONIBILIDAD DE PROVEEDORES	ENTREGA DE MATERIALES ANTES DEL PLAZO	MEJORA EN EL CRONOGRAMA	2	3	6	EJECUCIÓN
OR5	ACEPTACIÓN DEL NUEVO DISEÑO	CLIENTES EXPRESAN SATISFACCIÓN ANTICIPADA	MEJORA EN IMAGEN INSTITUCIONAL	3	3	9	INICIO
OR6	AVANCES TECNOLÓGICOS	TECNOLOGÍA DE ATENCIÓN AUTOMATIZADA DISPONIBLE	INCREMENTO EN EFICIENCIA OPERATIVA	2	2	4	EJECUCIÓN
OR7	CAPACITACIÓN EFECTIVA	PERSONAL ADOPTA RÁPIDAMENTE LOS CAMBIOS	REDUCCIÓN DE CURVA DE APRENDIZAJE	4	2	8	EJECUCIÓN
OR8	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	SE REUTILIZAN MATERIALES EXISTENTES	AHORRO DE PRESUPUESTO	3	5	15	EJECUCIÓN
OR9	BUENAS PRÁCTICAS ANTERIORES	SE APLICAN LECCIONES APRENDIDAS EXITOSAS	MEJORA EN LA GESTIÓN DEL PROYECTO	2	3	6	EJECUCIÓN
OR10	INNOVACIÓN DEL DISEÑO	SE INTEGRA MOBILIARIO ERGONÓMICO MODERNO	MEJORA EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	4	3	12	INICIO
OR11	OPTIMIZACIÓN DE CRONOGRAMA	SE IDENTIFICAN ACTIVIDADES PARALELIZABLES	MEJORA EN TIEMPOS DE EJECUCIÓN	2	3	6	INICIO
OR12	ACEPTACIÓN DEL DISEÑO INCLUSIVO	CLIENTES VULNERABLES EXPRESAN CONFORMIDAD	INCREMENTO EN SATISFACCIÓN GENERAL	3	3	9	INICIO

Elaborado por: Autores.

2.3.8.3.1. Matriz de probabilidad – impacto de riesgos positivos (Oportunidades).

En la **Figura 16**, se presenta la distribución de los 12 riesgos positivos (oportunidades) identificados dentro de una matriz probabilidad – impacto, en la que se observa que aproximadamente el 17% de las oportunidades tienen riesgo bajo, aproximadamente el 67% tienen riesgo medio, y aproximadamente el 17% tienen riesgo alto.

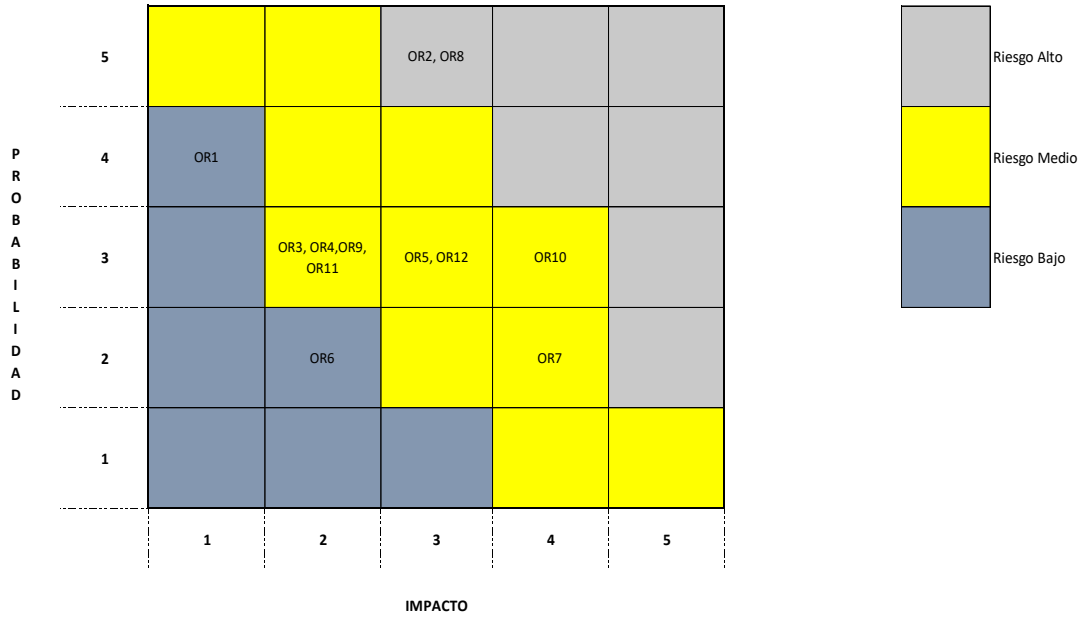


Figura 16. Matriz de probabilidad – impacto de riesgos positivos (oportunidades).

2.3.8.3.2. Matriz de probabilidad – impacto de riesgos negativos (Amenazas).

En la **Figura 17**, se presenta la distribución de los 50 riesgos negativos (amenazas) identificados dentro de una matriz probabilidad – impacto, en la que se observa que el 30% de las amenazas tienen riesgo bajo, el 66% tienen riesgo medio, y el 4% tienen riesgo alto.

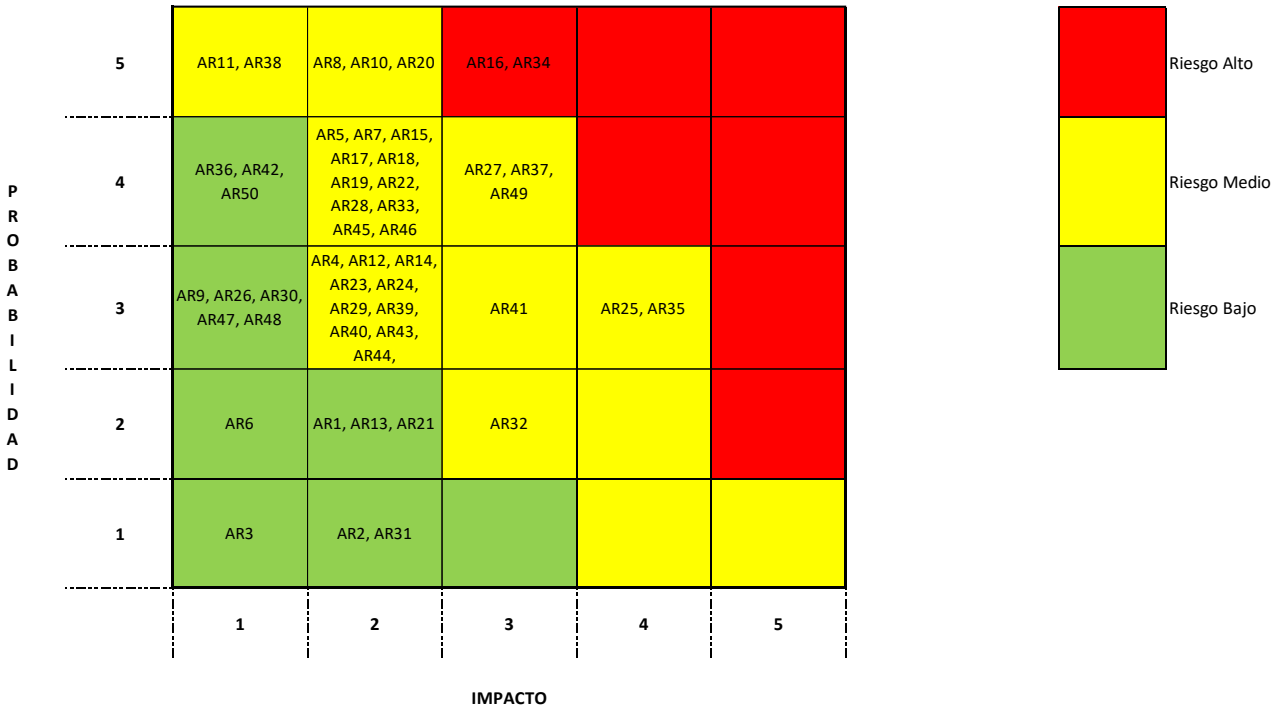


Figura 17. Matriz de probabilidad – impacto de riesgos negativos (amenazas).

2.3.8.4. Análisis cuantitativo de los riesgos.

En la **Tabla 85**, se presenta el análisis cuantitativo de los riesgos identificados. En el análisis cuantitativo de los riesgos identificados, se incluyen los riesgos (negativos y positivos) que dentro del análisis cualitativo hayan alcanzado un valor de riesgo igual o superior a 8.

Tabla 84. Análisis cuantitativo de los riesgos.

					Impacto Dólares							
Item	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**Probabilidad**	**Extras Costos**	**Multas**	**No Calidad**	**Ingresos Extras**	**Beneficios**	**Comisiones**	**Total**	**VME**
AR5	INCLUMPLIMIENTO DEL USO DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN Y PROTOCOLO DE SEGURIDAD PARA EL DESMONTAJE DE MOBILIARIOS	ACCIDENTE DEL PERSONAL DE TRABAJO, DURANTE EL DESMONTAJE DEL MOBILIARIO	SUSPENCIÓN DE LOS TRABAJOS, ATRASOS EN TIEMPOS DE DESMONTAJE	50%	-$3.000,00						**-$3.000,00**	**-$1.500,00**
AR7	INCUMPLIMIENTO EN EL USO DE EQUIPOS DE EXTRACCIÓN DE POLVO Y OLORES	PRESENCIA DE EXCESO DE POLVO EN LAS INSTALACIONES (EQUIPOS DE ASESORES , PISO Y AMBIENTE)	GASTOS ADICIONALES POR LIMPIEZA PROFUNDA EN ZONAS DE TRABAJO	50%	-$3.000,00						**-$3.000,00**	**-$1.500,00**
AR8	DESCONOCIMIENTO DE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES PARA AUTORIZACIÓN DE RETIRO DE ESCOMBROS	RECIBIR MULTA MUNICIPAL POR RETIRO DE DESECHOS EN ZONAS NO AUTORIZADAS	GASTO ADICIONAL POR REGULARIZACIÓN DE TRÁMITE MUNICIPAL, PARA OBTENER AUTORIZACIÓN POR DESALOJO DE ESCOMBROS	70%	-$2.000,00	-$3.000,00					**-$5.000,00**	**-$3.500,00**
AR15	EL PROVEEDOR NO HAYA UTILIZADO MANGA CON EQUIPO DE EXTRACCIÓN DE OLORES	CONCENTRACIÓN DE OLOR DE CEMENTO DE CONTACTO EN LA AGENCIA	PARALIZAR LOS TRABAJOS HASTA QUE EL OLOR SE ELIMINE EN SU TOTALIDAD, PERJUDICANDO LOS TIEMPOS DEL PROYECTO	60%	-$2.000,00						**-$2.000,00**	**-$1.200,00**
AR16	MALA PLANIFICACIÓN POR PARTE DEL CONTRATISTA	MATERIALES NO LLEGAN A TIEMPO A OBRA	EXISTE ATRASO EN EL CRONOGRAMA DEL PROYECTO	40%	-$12.000,00						**-$12.000,00**	**-$4.800,00**
AR17	FALLA EN LA VALIDACIÓN DEL PROVEEDOR	PROVEEDOR NO CUMPLE ESTÁNDARES	NECESIDAD DE CAMBIAR PROVEEDOR	30%	-$4.000,00						**-$4.000,00**	**-$1.200,00**
AR18	ERRORES EN EL CRONOGRAMA INICIAL	DESFASE DE TIEMPOS CLAVE	PÉRDIDA DE EFICIENCIA Y COORDINACIÓN	20%	-$5.000,00						**-$5.000,00**	**-$1.000,00**
AR19	LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	FONDOS INSUFICIENTES PARA CONCLUIR	DETENCIÓN DEL PROYECTO HASTA OBTENER RECURSOS	20%	-$5.000,00						**-$5.000,00**	**-$1.000,00**

AR20	FALTA DE AUTORIZACIÓN Y ASIGNACIÓN DE CUENTAS CONTABLES PARA LA CONTRATACIÓN	RETRASO POR TRÁMITES INTERNOS	DEMORA EN EL INICIO DE OBRAS	15%	-$2.500,00						**-$2.500,00**	**-$375,00**
AR22	PROVEEDORES CON POCA EXPERIENCIA EN INSTITUCIONES BANCARIAS	ERRORES EN LA LOGÍSTICAY MALOS ACABADOS	REPROCESOS Y QUEJAS DE CALIDAD	20%			-$3.000,00				**-$3.000,00**	**-$600,00**
AR25	FALTA DE DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL	TAREAS SIN RESPONSABLES	ATRASOS ACUMULADOS EN TAREAS	25%	-$10.000,00						**-$10.000,00**	**-$2.500,00**
AR27	RUIDO EXCESIVO DURANTE REMODELACIÓN	CLIENTES SE QUEJAN POR RUIDO	IMPACTO EN IMAGEN INSTITUCIONAL O MULTA INTERNA	30%		-$3.000,00					**-$3.000,00**	**-$900,00**
AR28	FALLOS EN EL SISTEMA ELÉCTRICO	FALLAS ELÉCTRICAS FRECUENTES	RIESGO DE INCENDIO O DAÑOS ELÉCTRICOS	10%	-$15.000,00						**-$15.000,00**	**-$1.500,00**
AR33	RETRASO EN ENTREGABLES POR SUBCONTRATISTAS	FASE DETENIDA POR INCUMPLIMIENTO	RIESGO DE INCUMPLIMIENTO CONTRACTUAL	15%		-$5.000,00					**-$5.000,00**	**-$750,00**
AR34	DESABASTECIMIENTO DE MUEBLES Y EQUIPOS	FALTAN MOBILIARIOS CLAVE	PROYECTO INCOMPLETO O POSTERGADO	20%	-$5.000,00						**-$5.000,00**	**-$1.000,00**
AR35	RESISTENCIA DEL PERSONAL AL CAMBIO	ACTITUD NEGATIVA DEL PERSONAL	DESMOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL NUEVO ESPACIO	30%			-$1.000,00				**-$1.000,00**	**-$300,00**
AR37	RECLAMOS DE CLIENTES DURANTE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA	INTERRUPCIONES DE SERVICIO	PÉRDIDA DE CLIENTES	30%	-$2.000,00	-$1.500,00					**-$3.500,00**	**-$1.050,00**
AR41	CONFUSIÓN SOBRE LAS RUTAS DE INGRESO	CLIENTES DESORIENTADOS	PROBLEMAS DE MOVILIDAD EN LA AGENCIA	10%	-$1.000,00						**-$1.000,00**	**-$100,00**
AR45	FALTA DE MONITOREO DE RIESGOS	RIESGOS NO DETECTADOS A TIEMPO	FALLAS NO TRATADAS A TIEMPO	15%	-$1.000,00						**-$1.000,00**	**-$150,00**
AR46	REPROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES CRÍTICAS	ACTIVIDADES REPROGRAMADAS EN CADENA	EFECTO DOMINÓ DE RETRASOS	15%	-$5.000,00						**-$5.000,00**	**-$750,00**
AR49	AUMENTO IMPREVISTO DEL COSTO DE INSUMOS	PRESUPUESTO SUPERADO	COSTOS INESPERADOS	20%	-$9.000,00						**-$9.000,00**	**-$1.800,00**
OR2	ALTA EFICIENCIA DEL EQUIPO	TAREAS CRÍTICAS SE COMPLETAN ANTES DE TIEMPO	ACELERACIÓN DEL CRONOGRAMA	75%					$750,00		**$750,00**	**$562,50**
OR5	ACEPTACIÓN DEL NUEVO DISEÑO	CLIENTES EXPRESAN SATISFACCIÓN ANTICIPADA	MEJORA EN IMAGEN INSTITUCIONAL	50%					$1.000,00		**$1.000,00**	**$500,00**
OR7	CAPACITACIÓN EFECTIVA	PERSONAL ADOPTA RÁPIDAMENTE LOS CAMBIOS	REDUCCIÓN DE CURVA DE APRENDIZAJE	50%					$1.500,00		**$1.500,00**	**$750,00**
OR8	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	SE REUTILIZAN MATERIALES EXISTENTES	AHORRO DE PRESUPUESTO	45%					$450,00		**$450,00**	**$202,50**
OR10	INNOVACIÓN DEL DISEÑO	SE INTEGRA MOBILIARIO ERGONÓMICO MODERNO	MEJORA EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	85%				$650,00			**$650,00**	**$552,50**
OR12	ACEPTACIÓN DEL DISEÑO INCLUSIVO	CLIENTES VULNERABLES EXPRESAN CONFORMIDAD	INCREMENTO EN SATISFACCIÓN GENERAL	60%					$1.000,00		**$1.000,00**	**$600,00**
												-$24.307,50

Elaborado por: Autores.

2.3.8.5. Plan de respuesta a riesgos.

En la **Tabla 86**, se presenta el plan de respuesta a los riesgos identificados. Dentro del plan de respuesta se consideraron todos los riesgos detallados en el análisis cuantitativo.

El costo total del plan de respuesta, considerando la estrategia y acción de respuesta para los riesgos considerados, es igual a $32.700,00.

Tabla 85. Plan de respuesta a riesgos.

					RIESGO RESIDUAL		RIESGO SECUNDARIO		
RIESGO	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	ACCIÓN DE RESPUESTA	COSTO DE LA RESPUESTA	QUIÉN ES EL RESPONSABLE	PROBABILIDAD	IMPACTO	CAUSA	EVENTO	EFECTO
AR16	MITIGAR	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO ANTICIPADO DE PEDIDOS CON ALERTAS TEMPRANAS. IDENTIFICAR PROVEEDORES ALTERNATIVOS PARA MATERIALES CRÍTICOS.	$2.000,00	DIRECTOR DEL PROYECTO	2	4	RETRASO EN ENTREGA DE MATERIALES	MATERIALES NO LLEGAN A TIEMPO	SE RETRASA LA EJECUCIÓN GENERAL DEL PROYECTO
AR25	MITIGAR	DESARROLLAR UNA MATRIZ RACI DETALLADA DEL PROYECTO Y COMUNICARLA A TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO. ESTABLECER REUNIONES SEMANALES DE ASIGNACIÓN DE TAREAS.	$1.000,00	DIRECTOR DEL PROYECTO	2	4	FALTA DE DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL	TAREAS SIN RESPONSABLES	ATRASOS ACUMULADOS EN TAREAS
AR27	TRANSFERIR	CONTRATAR SERVICIOS ESPECIALIZADOS PARA CONTROL DE RUIDO. UTILIZAR BARRERAS ACÚSTICAS Y EQUIPOS CON REDUCCIÓN DE RUIDO. NOTIFICAR A CLIENTES SOBRE HORARIOS DE TRABAJOS RUIDOSOS.	$3.500,00	GERENTE COMERCIAL	2	3	RUIDO EXCESIVO DURANTE REMODELACIÓN	CLIENTES SE QUEJAN POR RUIDO	IMPACTO EN IMAGEN INSTITUCIONAL O MULTA INTERNA
AR34	MITIGAR	REALIZAR PEDIDOS ANTICIPADOS DE MOBILIARIO CON CONFIRMACIÓN DE STOCK DISPONIBLE. TENER PROVEEDORES ALTERNATIVOS VERIFICADOS.	$1.500,00	DIRECTOR DEL PROYECTO	1	4	DESABASTECIMIENTO DE MUEBLES Y EQUIPOS	FALTAN MOBILIARIOS CLAVE	PROYECTO INCOMPLETO O POSTERGADO
AR35	MITIGAR	IMPLEMENTAR PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO CON COMUNICACIÓN CONSTANTE. REALIZAR SESIONES INFORMATIVAS SOBRE BENEFICIOS DEL CAMBIO.	$2.000,00	ADMINISTRADOR	2	3	RESISTENCIA DEL PERSONAL AL CAMBIO	ACTITUD NEGATIVA DEL PERSONAL	DESMOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL NUEVO ESPACIO
AR37	MITIGAR	PLANIFICAR TRABAJOS EN HORARIOS DE MENOR AFLUENCIA. CREAR ÁREAS TEMPORALES DE ATENCIÓN ALTERNATIVA. SEÑALIZACIÓN CLARA DE RUTAS ALTERNATIVAS.	$3.000,00	GERENTE DE MERCADEO	2	4	RECLAMOS DE CLIENTES DURANTE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA	INTERRUPCIONES DE SERVICIO	PÉRDIDA DE CLIENTES
AR49	ACEPTAR	ESTABLECER UN FONDO DE CONTINGENCIA DEL 10% SOBRE EL PRESUPUESTO DE INSUMOS. MONITOREAR SEMANALMENTE PRECIOS DE MERCADO.	$6.000,00	DIRECTOR DEL PROYECTO	2	4	AUMENTO IMPREVISTO DEL COSTO DE INSUMOS	PRESUPUESTO SUPERADO	COSTOS INESPERADOS
AR5	EVITAR	IMPLEMENTAR PROGRAMA ESTRICTO DE SEGURIDAD CON SUPERVISIÓN CONSTANTE. CAPACITACIÓN OBLIGATORIA EN SEGURIDAD ANTES DEL INICIO DE TRABAJOS.	$4.000,00	GERENTE DE SEGURIDAD	2	5	INCLUMPLIMIENTO DEL USO DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN Y PROTOCOLO DE SEGURIDAD	ACCIDENTE DEL PERSONAL DE TRABAJO, DURANTE EL DESMONTAJE DEL MOBILIARIO	SUSPENCIÓN DE LOS TRABAJOS, ATRASOS EN TIEMPOS DE DESMONTAJE
AR7	MITIGAR	INSTALAR SISTEMAS PROFESIONALES DE EXTRACCIÓN DE POLVO. UTILIZAR BARRERAS FÍSICAS HERMÉTICAS EN ÁREAS DE TRABAJO.	$5.500,00	DIRECTOR DEL PROYECTO	2	3	INCUMPLIMIENTO EN EL USO DE EQUIPOS DE EXTRACCIÓN DE POLVO Y OLORES	PRESENCIA DE EXCESO DE POLVO EN LAS INSTALACIONES	GASTOS ADICIONALES POR LIMPIEZA PROFUNDA EN ZONAS DE TRABAJO
AR8	EVITAR	CONTRATAR ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE PERMISOS. SOLICITAR TODOS LOS PERMISOS MUNICIPALES NECESARIOS ANTES DEL INICIO DE OBRA.	$2.800,00	GERENTE ADMINISTRATIVO	2	4	DESCONOCIMIENTO DE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES PARA RETIRO DE ESCOMBROS	RECIBIR MULTA MUNICIPAL POR RETIRO DE DESECHOS EN ZONAS NO AUTORIZADAS	GASTO ADICIONAL POR REGULARIZACIÓN DE TRÁMITE MUNICIPAL
AR15	TRANSFERIR	INCLUIR CLÁUSULA CONTRACTUAL ESPECÍFICA SOBRE CONTROL DE OLORES. INSPECCIÓN PREVIA DE EQUIPOS DEL PROVEEDOR.	$1.800,00	DIRECTOR DEL PROYECTO	2	4	EL PROVEEDOR NO HAYA UTILIZADO MANGA CON EQUIPO DE EXTRACCIÓN DE OLORES	CONCENTRACIÓN DE OLOR DE CEMENTO DE CONTACTO EN LA AGENCIA	PARALIZAR LOS TRABAJOS HASTA QUE EL OLOR SE ELIMINE
AR17	EVITAR	IMPLEMENTAR PROCESO FORMAL DE VALIDACIÓN CON CRITERIOS CLAROS DE CALIFICACIÓN. AUDITORÍA PREVIA A PROVEEDORES CRÍTICOS.	$3.200,00	GERENTE ADMINISTRATIVO	2	4	FALLA EN LA VALIDACIÓN DEL PROVEEDOR	PROVEEDOR NO CUMPLE ESTÁNDARES	NECESIDAD DE CAMBIAR PROVEEDOR
AR20	MITIGAR	SOLICITAR AUTORIZACIONES CON 4 SEMANAS DE ANTICIPACIÓN. DOCUMENTAR PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA ASIGNACIÓN DE CUENTAS DEL PROYECTO.	$1.200,00	GERENTE FINANCIERO	2	3	FALTA DE AUTORIZACIÓN Y ASIGNACIÓN DE CUENTAS CONTABLES PARA LA CONTRATACIÓN	RETRASO POR TRÁMITES INTERNOS	DEMORA EN EL INICIO DE OBRAS
AR41	MITIGAR	DISEÑAR E IMPLEMENTAR SEÑALIZACIÓN TEMPORAL CLARA. ASIGNAR PERSONAL PARA ORIENTACIÓN EN PUNTOS CRÍTICOS.	$1.800,00	DIRECTOR DEL PROYECTO	1	2	CONFUSIÓN SOBRE LAS RUTAS DE INGRESO	CLIENTES DESORIENTADOS	PROBLEMAS DE MOVILIDAD EN EL RECINTO
OR2	EXPLOTAR	IMPLEMENTAR SISTEMA DE INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO ANTICIPADO. PREPARAR PLAN DE ADELANTO DE TAREAS SUBSECUENTES.	$3.000,00	DIRECTOR DEL PROYECTO	3	4	ALTA EFICIENCIA DEL EQUIPO	TAREAS CRÍTICAS SE COMPLETAN ANTES DE TIEMPO	ACELERACIÓN DEL CRONOGRAMA
OR8	MEJORAR	REALIZAR INVENTARIO DETALLADO DE MATERIALES REUTILIZABLES. IMPLEMENTAR PROTOCOLO DE RECUPERACIÓN Y CLASIFICACIÓN.	$1.600,00	DIRECTOR DEL PROYECTO	3	5	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	SE REUTILIZAN MATERIALES EXISTENTES	AHORRO DE PRESUPUESTO
OR10	COMPARTIR	CONTRATAR CONSULTOR ESPECIALIZADO EN ERGONOMÍA. REALIZAR EVALUACIÓN PREVIA CON USUARIOS.	$4.500,00	DIRECTOR DEL PROYECTO	4	4	INNOVACIÓN DEL DISEÑO	SE INTEGRA MOBILIARIO ERGONÓMICO MODERNO	MEJORA EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE
OR5	MEJORAR	REALIZAR PRESENTACIONES PREVIAS DEL DISEÑO A CLIENTES CLAVE. RECOPILAR Y APLICAR SUGERENCIAS VIABLES.	$2.200,00	GERENTE DE MERCADEO	4	5	ACEPTACIÓN DEL NUEVO DISEÑO	CLIENTES EXPRESAN SATISFACCIÓN ANTICIPADA	MEJORA EN IMAGEN INSTITUCIONAL
OR12	COMPARTIR	REALIZAR CONSULTAS ESPECÍFICAS CON ORGANIZACIONES DE INCLUSIÓN SOCIAL. INCORPORAR RECOMENDACIONES DE ACCESIBILIDAD UNIVERSAL.	$3.800,00	GERENTE DE MERCADEO	3	4	ACEPTACIÓN DEL DISEÑO INCLUSIVO	CLIENTES VULNERABLES EXPRESAN CONFORMIDAD	INCREMENTO EN SATISFACCIÓN GENERAL

Elaborado por: Autores.

2.3.8.6. Plan de contingencia a riesgos.

Posterior al análisis de las estrategias y acciones de respuesta para los riesgos considerados como críticos, se realizó el plan de contingencia para cada uno de los riesgos negativos, considerados como los más críticos del proyecto. El plan de contingencia se detalla en la **Tabla 87.**

Tabla 86. Plan de contingencia a riesgos.

ITEM	RIESGO	DISPARADOR	PLAN DE CONTINGENCIA	COSTO DEL PLAN DE CONTINGENCIA	QUIÉN ES EL RESPONSABLE
AR16	SI SE DA UN RETRASO EN LA ENTREGA DE MATERIALES, NO LLEGAN A TIEMPO Y SE RETRASA LA EJECUCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	RETRASO CONFIRMADO DE MÁS DE 5 DÍAS EN MATERIALES CRÍTICOS	ACTIVAR COMPRA URGENTE CON PROVEEDOR ALTERNATIVO. AJUSTAR SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA TRABAJAR EN TAREAS QUE NO DEPENDAN DEL MATERIAL FALTANTE.	$3.500,00	DIRECTOR DEL PROYECTO
AR25	SI A FALTA DE DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL, LAS TAREAS QUEDAN SIN RESPONSABLES Y SE GENERAN ATRASOS Y ACUMULACIÓN DE TAREAS	TRES O MÁS TAREAS SIN ASIGNACIÓN CLARA EN LA SEMANA	CONTRATAR PERSONAL TEMPORAL ESPECIALIZADO PARA CUBRIR TAREAS CRÍTICAS. REASIGNAR RECURSOS INTERNOS CON HABILIDADES SIMILARES.	$4.000,00	DIRECTOR DEL PROYECTO
AR27	SI A CAUSA DEL RUIDO EXCESIVO DURANTE LOS TRABAJOS, LOS CLIENTES SE QUEJAN, GENERANDO MAL IMPACTO EN LA IMAGEN INSTITUCIONAL	PRIMERA QUEJA FORMAL POR RUIDO EXCESIVO	IMPLEMENTAR HORARIOS ESPECIALES DE TRABAJO RUIDOSO (FUERA DE HORARIO DE ATENCIÓN). OFRECER COMPENSACIONES A CLIENTES AFECTADOS (DESCUENTOS O SERVICIOS ADICIONALES).	$2.000,00	GERENTE COMERCIAL
AR34	SI POR EL DESABASTECIMIENTO DE MUEBLES Y EQUIPOS, SE TIENE UNA FALTA DE MOBILIARIO CLAVE, AFECTANDO LA FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO	CONFIRMACIÓN DE RETRASO EN ENTREGA DE MOBILIARIO CRÍTICO	ALQUILAR MOBILIARIO TEMPORAL PARA FUNCIONES ESENCIALES. REORGANIZAR LAS FASES DE IMPLEMENTACIÓN PRIORIZANDO ÁREAS CON EQUIPAMIENTO DISPONIBLE.	$4.500,00	DIRECTOR DEL PROYECTO
AR35	SI A CAUSA DE LA RESISTENCA DEL PERSONAL AL CAMBIO, SE RECIBE ACTITUD NEGATIVA DEL PERSONAL, LLEGANDO A LA DESMOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL NUEVO ESPACIO	ENCUESTA DE CLIMA LABORAL MUESTRA RESISTENCIA SUPERIOR AL 30%	IMPLEMENTAR PROGRAMA INTENSIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO CON FACILITADORES EXTERNOS. ORGANIZAR VISITAS A INSTALACIONES SIMILARES EXITOSAS PARA DEMOSTRAR BENEFICIOS.	$3.200,00	ADMINISTRADOR
AR37	SI SE DAN LOS RECLAMOS DE CLIENTES DURANTE LA EJEUCCIÓN DE LA OBRA, SE DAN INTERRUPCIONES DE SERVICIO, EFECTUANDO PÉRDIDA DE CLIENTES	REGISTRO DE MÁS DE 3 RECLAMOS DIARIOS POR INTERRUPCIONES	HABILITAR INSTALACIONES ALTERNATIVAS TEMPORALES PARA SERVICIO AL CLIENTE. IMPLEMENTAR PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS CON COMPENSACIONES PARA CLIENTES AFECTADOS.	$5.800,00	GERENTE DE MERCADEO
AR49	SI AUMENTA EL IMPREVISTO DEL COSTO DE INSUMOS, SE ELEVA EL PRESUPUESTO, GENERANDO COSTOS INESPERADOS	INCREMENTO SUPERIOR AL 8% EN COSTOS DE MATERIALES PRINCIPALES	RENEGOCIAR CONTRATOS CON PRINCIPALES PROVEEDORES. EVALUAR ALTERNATIVAS DE MATERIALES CON RELACIÓN A SU COSTO Y CALIDAD. SOLICITAR AMPLIACIÓN PRESUPUESTARIA.	$1.200,00	DIRECTOR DEL PROYECTO
AR5	SI POR EL INCUMPLIMIENTO DEL USO DE EPP Y PROTOCOLO DE SEGURIDAD, SE DAN ACCIDENTES DEL PERSONAL DURANTE LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS, LLEGANDO A LA SUSPENCIÓN DE LOS TRABAJOS	DETECCIÓN DE PERSONAL TRABAJANDO SIN EQUIPO DE PROTECCIÓN ADECUADO	DETENER INMEDIATAMENTE LAS ACTIVIDADES AFECTADAS. REFORZAR CAPACITACIÓN DE EMERGENCIA EN SEGURIDAD OCUPACIONAL. REEMPLAZAR AL PERSONAL QUE INCUMPLA REPETIDAMENTE LAS NORMAS.	$3.500,00	GERENTE DE SEGURIDAD
AR7	SI POR EL INCUMPLIMIENTO DEL USO DE EQUIPOS PARA EXTRACCIÓN DE POLVOS Y OLORES, SE PRESENTAN EN EXCESO ESTAS MOLESTIAS EN LA AGENCIA, GENERANDO GASTOS ADICIONALES POR LIMPIEZA PROFUNDA	NIVELES DE POLVO SUPERAN LOS LÍMITES ESTABLECIDOS EN MEDICIÓN	CONTRATAR SERVICIO DE LIMPIEZA ESPECIALIZADA. IMPLEMENTAR SISTEMA DE PRESIÓN NEGATIVA EN ZONAS AFECTADAS. AISLAR COMPLETAMENTE EL ÁREA DE TRABAJO.	$5.200,00	DIRECTOR DEL PROYECTO
AR8	SI POR EL DESCONOCIMIETNO DE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES PARA EL RETIRO DE ESCOMBROS, SE RECIBEN MULTAS Y GASTOS ADICIONALES POR REGULARIZACIÓN	NOTIFICACIÓN DE IRREGULARIDAD POR PARTE DE AUTORIDADES MUNICIPALES	CONTRATAR GESTORES AUTORIZADOS PARA REGULARIZACIÓN INMEDIATA. PREPARAR DOCUMENTACIÓN PARA APELACIÓN SI CORRESPONDE. DESIGNAR RESPONSABLE ESPECÍFICO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO.	$3.000,00	GERENTE ADMINISTRATIVO
AR15	SI EL PROVEEDOR NO UTILIZA MANGA CON EXTRACCIÓN SE CONCENTRAN EL OLOR A CEMENTO DE CONTACTO EN EL INTERIOR DE LA AGENCIA, LLEGANDO A PARALIZAR LOS TRABAJOS	DETECCIÓN DE OLORES FUERTES EN ÁREAS DE TRABAJO	EVACUAR TEMPORALMENTE EL ÁREA AFECTADA. IMPLEMENTAR VENTILACIÓN FORZADA CON EQUIPOS INDUSTRIALES. CAMBIAR A ADHESIVOS Y MATERIALES DE BAJO OLOR PARA EL RESTO DEL PROYECTO.	$3.500,00	DIRECTOR DEL PROYECTO
AR17	SI POR EL INCUMPLIMIENTO EN LA VALIDACIÓN, EL PROVEEDOR NO CUMPLE CON LOS ESTÁNDARES, LLEVANDO AL CAMBIO DE PROVEEDORES	PRIMERA EVIDENCIA DE INCUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES	SUSPENDER CONTRATO CON PROVEEDOR ACTUAL. ACTIVAR PROVEEDOR ALTERNATIVO PREVIAMENTE CALIFICADO. DOCUMENTAR INCUMPLIMIENTOS PARA ACCIONES LEGALES SI CORRESPONDE.	$4.000,00	GERENTE ADMINISTRATIVO
AR20	SI A CAUSA DE LA FALTA DE AUTORIZACIÓN Y ASIGNACIÓN DE CUENTAS CONTABLES PARA LA CONTRATACIÓN, SE GENERAN RETRASOS POR TRÁMITES INTERNOS, LLEVANDO A DEMORAS EN EL INICIO DE OBRA	RETRASO MAYOR A 10 DÍAS EN APROBACIONES FINANCIERAS	SOLICITAR INTERVENCIÓN DIRECTA DE LA ALTA DIRECCIÓN. IMPLEMENTAR PROCESO DE APROBACIÓN TEMPORAL DE EMERGENCIA. PREPARAR JUSTIFICACIÓN DETALLADA PARA AUDITORÍA POSTERIOR.	$1.200,00	GERENTE FINANCIERO
AR41	SI SE DA CONFUSIÓN SOBRE LAS RUTAS DE INGRESO, LOS CLIENTES DE DESORIENTAN, GENERANDO PROBLEMAS DE CIRCULACIÓN EN LA AGENCIA	AUMENTO SIGNIFICATIVO EN TIEMPO DE CIRCULACIÓN DE CLIENTES	DESPLEGAR PERSONAL ADICIONAL EN PUNTOS CRÍTICOS DE ORIENTACIÓN. REFORZAR SEÑALIZACIÓN CON ELEMENTOS MÁS VISIBLES. IMPLEMENTAR SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA CLIENTES PRIORITARIOS.	$2.800,00	DIRECTOR DEL PROYECTO

Elaborado por: Autores.

2.3.8.7. Análisis de los resultados obtenidos.

Posterior al análisis de los procesos de la gestión de riesgos, se obtuvieron los siguientes resultados.

- Se identificaron 50 riesgos negativos (amenazas), las mismas que deben ser gestionadas por medio de un plan de respuesta adecuado.
- Se pudo identificar 12 riesgos positivos (oportunidades), las mismas que representan un beneficio para el proyecto.
- En la matriz probabilidad – impacto de los riesgos positivos, se pudo observar que aproximadamente el 17% de las oportunidades tienen riesgo bajo, aproximadamente el 67% tienen riesgo medio, y aproximadamente el 17% tienen riesgo alto.
- Por medio de la matriz probabilidad – impacto de los riesgos negativos, se pudo observar que el 30% de las amenazas tienen riesgo bajo, el 66% tienen riesgo medio, y el 4% tienen riesgo alto. Lo que indica que el nivel de riesgo del proyecto es medio.
- Para el análisis cuantitativo de los riesgos identificados, se consideraron sólo aquellos riesgos (positivos y negativos) que en el análisis cualitativo alcanzaron un valor de riesgo igual o mayor a 8, ya que se puede decir que estos riesgos son los más críticos para el proyecto.
- Mediante el análisis cuantitativo de los riesgos identificados, se pudo obtener el valor monetario esperado (VME), dando como resultado -$24.307.50 (negativo), lo que represente un gasto para el proyecto.
- Para el plan de respuesta, se consideraron todos los riesgos detallados en el análisis cuantitativo. Obteniendo un valor total para el plan de respuesta de $32.700,00.
- Para el plan de contingencia, se consideraron 14 riesgos negativos (los más críticos del proyecto). Obteniendo un valor total para el plan de contingencia de $26.009,00.

2.3.9. Gestión de las Adquisiciones.

La gestión de adquisiciones abarca todos los procesos esenciales para la obtención de productos y servicios que posibiliten cumplir con el alcance del proyecto. Estos componentes se definen como adquisiciones, ya que no serán desarrollados internamente por el equipo del proyecto y deben ser suministrados por un proveedor externo. Esta área de conocimiento está compuesta por tres procesos: planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto, efectuar las adquisiciones y controlar las adquisiciones.

2.3.9.1. Plan de gestión de las adquisiciones

El plan de gestión de adquisiciones es la salida del proceso de planificar la gestión de adquisiciones. Este documento proporciona una descripción detallada de cómo, quién, cuándo y de qué manera se llevarán a cabo las adquisiciones del proyecto.

2.3.9.1.1. Recursos para la adquisición.

En la **Tabla 88,** se detalla el rol de los miembros del equipo del proyecto en relación con los procesos de gestión de adquisiciones.

Tabla 87. Recursos involucrados en la gestión de las adquisiciones del Proyecto.

Responsable	Cargo	Rol
Marina Martínez	Vicepresidente Ejecutivo	Aprueba el proyecto, las adquisiciones y su financiamiento
Enrique Medina	Gerente Comercial	Revisa y aprueba los términos de referencia
Martín Medina	Gerente Administrativo	Revisa y aprueba los términos de referencia y las contrataciones
Lorena Pincay	Gerente de Tecnología y Sistemas	Revisa, aprueba y supervisa el cumplimiento de las especificaciones técnicas para la adquisición de equipos

Elaborado por: Autores.

2.3.9.1.2. Productos o servicios a contratar.

Los servicios y productos a contratar son los siguientes:

1. Levantamiento arquitectónico, incluye plantas arquitectónicas e informe fotográfico.
2. Planos (diseño arquitectónico), incluye: planos arquitectónicos, planos eléctricos y especificaciones técnicas.
3. Perspectivas (diseño arquitectónico), incluye: fotomontajes y renders.

4. Obra civil, incluye: rotura en piso y paredes, tumbado e instalaciones eléctricas.
5. Acabados, incluye: pintura, revestimiento en piso, carpintería y lámparas.
6. Pantallas.
7. Sillones de espera.

2.3.9.1.3. Procedimiento para la gestión de adquisiciones.

Dentro de este punto se describe el procedimiento para proceder con las adquisiciones correspondientes en cada área para llevar a cabo el proyecto.

Procedimiento para la adquisición de un servicio.

1. El área Administrativa junto con el área Comercial prepara los términos de referencia para la definición y contratación de los servicios, en un plazo de 3 días.
2. Los términos de referencia son revisados y aprobados por el Gerente Administrativo en un plazo de 2 días.
3. Una vez aprobados, los términos de referencia, son enviados al área de Compras para la selección de proveedores calificados que se encuentren registrados como proveedores de la Institución financiera. Proceden con el envío de la información a dichos proveedores para el concurso.
4. Una vez enviados los términos para el concurso a los proveedores, se tomará un plazo de 15 días hasta la elaboración del contrato. Durante este tiempo los proveedores envían sus ofertas y el área de Compras realiza los comparativos.
5. Revisión de comparativos y adjudicación, elaboración de contrato y firmas de las partes involucradas.

Procedimiento para la adquisición de un bien o equipo.

1. Las áreas Administrativa, Tecnología y Comercial prepara los términos de referencia para la contratación de los bienes o equipos en un plano de 2 días.
2. Los términos de referencia son revisados y aprobados por el Gerente Administrativo y de Tecnología, este proceso tiene un plazo de 5 días para realizar las pruebas o un piloto, de ser necesario.
3. Una vez aprobados, los términos de referencia, son enviados al área de Compras para la selección de proveedores calificados que se encuentren registrados como proveedores de la Institución financiera. Proceden con el envío de la información a dichos proveedores para el concurso.
4. Una vez enviados los términos para el concurso a los proveedores, se tomará un plazo de 15 días hasta la elaboración del contrato. Durante este tiempo los proveedores envían sus ofertas y el área de Compras realiza los comparativos.
5. Revisión de comparativos y adjudicación, elaboración de contrato y firmas de las partes involucradas.

2.3.9.1.3.1. Tipo de contrato a utilizar.

El tipo de contrato a utilizar para la contratación de los bienes, equipos y servicios son de tipo precio fijo cerrado. La Institución bancaria entregará los términos y especificaciones de sus necesidades para el proyecto.

Este contrato será elaborado, firmado y aprobado en un plazo de 7 días.

Se presenta una plantilla del contrato de tipo precio fijo cerrado, el cuál servirá como referencia durante el proceso de adquisición.

CONTRATO DE ADQUISICIÓN DE BIENES / SERVICIOS

Contrato No……

El presente contrato de adquisición se celebra en …… ("ciudad") el …… ("Fecha de entrada en vigor"), entre ……. (denominado el "Vendedor") y …….. (denominado el "Cliente"), colectivamente "las Partes".

El objeto del presente contrato es ……

1. Descripción del bien/servicio

El Vendedor acepta vender y el Cliente acepta comprar los siguientes bienes/servicios en de conformidad con los términos y condiciones establecidos en este Acuerdo:

Descripción del bien/servicio	Cantidad	Precio unitario	Precio total

2. Costo

El Vendedor por la presente acepta vender los bienes, equipos o servicios al Cliente por un monto de …… (USD).

● Se especifica que el presente contrato es de tipo precio fijo, motivo por el cual el monto total de la adquisición es invariable y no se afectará por condiciones externas al presente acuerdo.

● El Vendedor proporcionará una factura al Cliente en el momento de la entrega, y todas las facturas deben pagarse en su totalidad en las fechas acordadas.

3. Entrega y envío

La entrega de los bienes (denominada la "Entrega") se realizará en las Instalaciones de Matriz de la Institución bancaria.

El pago se realizará vía transferencia electrónica a la cuenta de ……. (Tipo *Ahorro/Corriente*) Nro. ……. del Banco …….

4. Garantía
El Vendedor declara y garantiza al Cliente que los Bienes están libres de defectos en materiales y mano de obra, y que los Bienes se ajusten a las especificaciones establecidas en este Acuerdo. El Vendedor además declara y garantiza que tiene buen título sobre los Bienes y que la venta de los Bienes al Cliente no infringir los derechos de propiedad intelectual de ningún tercero.
Se establece un periodo de garantía por daños de fábrica de ……. *(Tiempo en meses).*

5. Terminación del contrato
Este Acuerdo puede ser rescindido por cualquiera de las partes o por ambas Partes en cualquier momento, siempre que la parte que lo rescinda proporcione un aviso escrito de rescisión con ……. días de anticipación.

6. Legal
Este Acuerdo se regirá e interpretará de acuerdo con las leyes del Ecuador, sin dar efecto a sus conflictos de principios legales.

7. Acuerdo completo
Este Acuerdo, junto con los anexos adjuntos al mismo, constituye la totalidad acuerdo entre las partes y reemplaza todas las negociaciones, entendimientos y acuerdos anteriores, ya sean escritos u orales, relacionados con el tema del presente.

8. Fuerza mayor
El Vendedor no será responsable de retrasos en el cumplimiento o del incumplimiento debido a circunstancias imprevistas o causas fuera del control razonable del Vendedor.

Las Partes aceptan los términos y condiciones de este Acuerdo establecidos anteriormente como lo demuestran sus firmas de la siguiente manera:

FIRMA **CÉDULA**	**FIRMA** **CÉDULA**

2.3.9.1.4. Control de las Adquisiciones.

Este proceso implementa las técnicas y herramientas necesarias para controlar la ejecución y cierre de las adquisiciones del proyecto. El objetivo principal de este proceso es garantizar que tanto el comprador como el vendedor cumplan con los requisitos del proyecto y los acuerdos legales definidos en los contratos.

Dentro de las herramientas que se emplearán en este proceso se encuentra la administración de reclamaciones, en la cual se gestionarán los cambios solicitados por el administrador de los contratos, en el caso de que existan discrepancias o incumplimiento por parte de los proveedores.

Para la gestión de estas reclamaciones el equipo del proyecto cumplirá con el siguiente procedimiento:

1. El responsable del contrato presentará formalmente la reclamación por escrito al proveedor. Este documento debe incluir detalles de la controversia, afectaciones a las partes involucradas, impacto en el contrato, afectación al proyecto y cualquier evidencia o documentación relevante que sustente la solicitud. Se deberá dar conocimiento de este documento al Director del Proyecto.

2. El responsable del contrato deberá intentar resolver la controversia de manera directa y amistosa a través de negociaciones con el proveedor. Para el efecto se solicitará una reunión presencial o virtual donde se busque llegar a un acuerdo mutuamente aceptable que resuelva la reclamación de manera justa y equitativa.

3. En caso de que las negociaciones no logren resolver la controversia, el responsable del contrato, con asesoría del departamento jurídico de la organización, realizará las gestiones para llevar el caso a una mediación o arbitraje, donde se solicite que un tercero neutral facilite las discusiones entre las partes para llegar a un acuerdo.

En caso de que un proveedor sea quien presente la reclamación, el responsable del contrato deberá notificar inmediatamente al Director del Proyecto y al Patrocinador el detalle de esta. El Patrocinador designará un asesor jurídico de la organización para que junto al responsable del contrato realicen una evaluación inicial de la situación. Esto implica revisar los términos y condiciones del contrato, así como cualquier documentación relacionada, para comprender completamente la naturaleza de la controversia y determinar si la reclamación está fundamentada. El estado de la reclamación deberá ser notificado por escrito al Director del Proyecto y al Patrocinador de manera semanal. El responsable del contrato deberá realizar las conversaciones necesarias para solucionar la reclamación por medio del dialogo, evitando llegar a acciones legales que puedan afectar el desarrollo del proyecto.

Además, para el control y seguimiento de las adquisiciones, el Director del Proyecto, el equipo de proyecto, el gerente comercial y el gerente de tecnología y sistemas, deberán realizar inspecciones del trabajo de los contratistas o de las entregas parciales realizadas.

El responsable del contrato deberá realizar inspecciones semanales a las agencias, para verificar que los trabajos se estén desarrollando según los requisitos y criterios de aceptación definidos en los enunciados de trabajo relativo a las adquisiciones.

2.3.9.2. Enunciados de trabajo relativo a las adquisiciones.

A continuación, se detallan los enunciados de trabajo de todas las adquisiciones del Proyecto.

ENUNCIADO DE TRABAJO

Adquisición: Levantamiento Arquitectónico.

Descripción de lo solicitado: Realizar un levantamiento a detalle de la situación actual de las salas de espera de cada agencia bancaria. Para ello, se deberá realizar una visita técnica a cada agencia y tomar medidas (ancho, largo y altura) con una cinta, flexómetro o medidor láser de la sala de espera, mobiliario existente y áreas adjuntas (sin mayor detalle). Así mismo, se debe evidenciar por medio de fotografías, el área a levantar y su entorno. Posteriormente, se debe realizar las plantas arquitectónicas de las salas de espera, con todas las medidas y mobiliario respectivo. También se deberá presentar el informe fotográfico correspondiente.

Entregable esperado: Plantas arquitectónicas e informe fotográfico.

Requisitos mínimos: El producto a entregar deberá cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- Las plantas con la situación actual, se deberán elaborar en el programa AutoCAD y entregar en formatos (DWG) y (PDF) completamente acotados, incluyendo los nombres de cada espacio y su mobiliario.
- Los planos se deben presentar en láminas formato A3, los gráficos se deben dimensionar en escala 1:50.
- Cada lámina debe estar codificada y con el respectivo nombre de cada agencia.
- Se deben texturizar los espacios.
- El informe fotográfico deberá contener: secuencia de fotos, desde el entorno hasta el detalle de la estructuración de la sala de espera en la agencia.
- La ubicación geográfica con las respectivas coordenadas de cada agencia.
- El informe se debe entregar en formato PDF e impreso.

Entrega del producto: El levantamiento arquitectónico y el informe fotográfico deberán ser enviados al correo electrónico martin.medina@bancomontes.com y entregados al Sr. Martín Medina - Director del Proyecto (o delegado) en la Agencia Matriz ubicada en las calles Víctor Manuel Rendón y Panamá. El tiempo de entrega no deberá ser mayor a 40 días.

Garantía: Cualquier error o falta de información en las plantas arquitectónicas o informe fotográfico, deberá ser corregido por el proveedor.

ENUNCIADO DE TRABAJO

Adquisición: Planos (Diseño Arquitectónico).

Descripción de lo solicitado: Realizar una propuesta o diseño arquitectónico de la sala de espera para atención al cliente en una agencia bancaria, que cumpla con todas las necesidades y estándares para que el espacio sea funcional y confortable. Deberá presentar los planos arquitectónicos, los planos de las instalaciones eléctricas y especificaciones técnicas de la nueva sala de espera.

Entregable esperado: Planos arquitectónicos, planos de las instalaciones eléctricas y especificaciones técnicas.

Requisitos mínimos: El producto a entregar deberá cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

Planos Arquitectónicos:

- Se deberán elaborar en el programa AutoCAD y entregar en formatos (DWG) y (PDF), completamente acotados, incluyendo los nombres de cada espacio y su mobiliario.
- Deberán estar compuestos por: 1 planta arquitectónica amoblada y texturizada, 2 secciones, 1 elevación y 2 detalles constructivos para el mobiliario y material de piso.
- Cada lámina debe estar codificada.
- Se deben presentar en láminas formato A3, los gráficos se deben dimensionar en escala 1:50.

Planos Eléctricos:

- Se deberán elaborar en el programa AutoCAD y entregar en formatos (DWG) y (PDF), completamente acotados, incluyendo los nombres de cada espacio.
- Especificaciones del cableado, ducterías y modelos de lámparas.
- Cada lámina debe estar codificada.
- Los planos se deben presentar en láminas formato A3, los gráficos se deben dimensionar en escala 1:50.

Especificaciones Técnicas:

- El documento deberá contener los siguientes elementos: descripción del rubro, unidad de medida, equipos a utilizar, mano de obra a utilizar, y materiales a usar.

Entrega del producto: Los planos arquitectónicos, planos de las instalaciones eléctricas y especificaciones técnicas, deberán ser enviados al correo electrónico martin.medina@bancomontes.com y entregados al Sr. Martín Medina - Director del Proyecto (o delegado) en la Agencia Matriz ubicada en las calles Víctor Manuel Rendón y Panamá. El tiempo de entrega no deberá ser mayor a 35 días.

Garantía: Cualquier error o falta de información en los entregables, deberá ser corregido por el proveedor.

ENUNCIADO DE TRABAJO

Adquisición: Perspectivas (Diseño Arquitectónico).

Descripción de lo solicitado: Realizar fotomontajes y renders del diseño aprobado por el Director del Proyecto para la nueva sala de espera. Se deberá presentar vistas desde algunos ángulos para poder visualizar todo el entorno de la sala de espera. Así mismo, los fotomontajes y renders deberán contener todo el mobiliario e iluminación aprobada.

Entregable esperado: Fotomontajes y Renders.

Requisitos mínimos: El producto a entregar deberá cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

Fotomontajes:

- Se deberán realizar con capas para obtener resultados más limpios y tener facilidad para la modificación.
- Deben contar con combinación entre el realismo de la agencia y el concepto de las nuevas salas.
- Las imágenes deben ser de 3000x3000 para evitar pixelaciones.
- Se deben presentar en formato PNG o JPG.

Renders:

- Se deberán realizar con precisión en detalles como: escala o proporciones, texturas, sombras, reflexión, refracción e iluminación.
- Se deben presentar en formato PNG o JPG.
- Se deberán seleccionar 3 puntos para la elaboración de la perspectiva.
- Las imágenes deben ser de 3000x3000 para evitar pixelaciones.

Entrega del producto: Los fotomontajes y renders, deberán ser enviados al correo electrónico martin.medina@bancomontes.com y entregados al Sr. Martín Medina - Director del Proyecto (o delegado) en la Agencia Matriz ubicada en las calles Víctor Manuel Rendón y Panamá. El tiempo de entrega no deberá ser mayor a 15 días.

Garantía: Cualquier error o falta de información en los entregables, deberá ser corregido por el proveedor. Así mismo, si una vez revisados los entregables, existiera algún cambio en la propuesta de diseño, el proveedor deberá modificar los fotomontajes y renders.

ENUNCIADO DE TRABAJO

Adquisición: Obra Civil.

Descripción de lo solicitado: Contratar a un proveedor calificado de obra civil, que cuente con todas las herramientas, equipos y personal para realizar actividades relacionadas a la construcción. Deberá realizar roturas en piso y paredes para la colocación de tuberías tanto para las instalaciones eléctricas como para voz y datos (según los planos aprobados por el Director del Proyecto). Así mismo, deberá desmontar el tumbado existente (en caso que haya) e instalar nuevo tumbado con perfilería de aluminio y planchas de gypsum de 1.22 m x 2.44 m. También deberá realizar todas las instalaciones eléctricas, esto comprende cableado y conexiones, para las lámparas y alimentación de energía para los equipos de cómputo, según como se indican en los planos eléctricos y especificaciones técnicas.

Entregable esperado: Rotura en piso y paredes, tumbado, e instalaciones eléctricas.

Requisitos mínimos: El producto a entregar deberá cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

Rotura en piso y paredes:

- Los cortes deberán tener como máximo 4 cm de ancho.
- Los cortes se los deberá realizar con amoladora y no con cincel o rotomartillo.
- Las herramientas y equipos a utilizar, deberán estar en perfecto estado.
- Realizar la actividad según como se indica en los planos arquitectónicos y especificaciones técnicas.

Tumbado:

- Se deberá utilizar perfilería de aluminio para la estructura del tumbado. Esta estructura deberá estar anclada a la losa o estructura metálica existente.
- Se deberán utilizar planchas de gypsum de 1,22 m de ancho por 2,44 m de largo.
- El tumbado deberá estar empastado y lijado.
- Las herramientas y equipos a utilizar, deberán estar en perfecto estado.
- Realizar la actividad según como se indica en los planos arquitectónicos y especificaciones técnicas.

Instalaciones eléctricas:

- Para las instalaciones de tomacorrientes y puntos de luz, se deberá usar cable flexible #12 como mínimo.
- Para las instalaciones de voz y datos, se deberá utilizar cable UTP CAT 6.
- Realizar la actividad según como se indica en los planos eléctricos y especificaciones técnicas.

Entrega del producto: Cada entregable será revisado y aprobado en cada agencia bancaria, junto con el proveedor de obra civil y el equipo del proyecto. El tiempo de entrega no deberá ser mayor a 12 días.

Garantía: Cualquier error constructivo o desperfecto en el trabajo entregado, deberá ser corregido de manera inmediata por el proveedor de obra civil, una vez notificada la observación. En general, por todo trabajo de obra civil, el proveedor deberá presentar una garantía técnica de al menos 6 meses, una vez entregada la obra al Director del Proyecto.

ENUNCIADO DE TRABAJO

Adquisición: Acabados.

Descripción de lo solicitado: Contratar a un proveedor calificado que cuente con las herramientas y personal, para que pinte todas las paredes y tumbado a remodelar. Así mismo, que cuente con experiencia en la instalación de alfombras en piso, e instalación de lámparas en tumbado. También se deberá contratar a un proveedor que tenga experiencia en la fabricación e instalación de muebles para oficina, deberá contar con todas las herramientas y equipos necesarios para realizar el trabajo de manera profesional.

Entregable esperado: Pintura, revestimiento en piso, carpintería, lámparas.

Requisitos mínimos: El producto a entregar deberá cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

Pintura:

- La aplicación de la pintura se deberá realizar posterior al resane y sellado de paredes, asegurando su calidad.
- El tipo de pintura a utilizar es: satinado, color blanco y gris, bajo en olor.
- La aplicación de la pintura se realizará con brocha y rodillo por medio de extensiones.
- El tipo de pintura a utilizar en tumbado es: caucho, color blanco.
- Realizar la actividad según como se indica en los planos arquitectónicos y especificaciones técnicas.

Revestimiento en piso:

- El revestimiento para el piso de las salas de espera, deberá contar con lo siguiente: la alfombra debe estar constituida por módulos de 0.80 m x 0.50 m.
- El vinil de piso y alfombra deben generar contraste en forma y color.
- El vinil de piso debe ser antideslizante.
- El revestimiento para piso deberá ser instalado con silicón al frío.
- Realizar la actividad según como se indica en los planos arquitectónicos y especificaciones técnicas.

Carpintería:

- El diseño del mobiliario deberá ser funcional, cumpliendo con el propósito que es mejorar la experiencia del cliente.
- La forma del mobiliario deberá ser modular, de fácil adaptación.
- Deberá ser ergonómico, cómodo y contar con accesibilidad para personas con discapacidad física, mediante el juego de alturas, para el caso de los mesones.
- Los mesones tendrán acabado en fórmica laminada y textura maderada.
- Realizar la actividad según como se indica en los planos arquitectónicos y especificaciones técnicas.

Lámparas:

- Deberán ser de luz cálida.
- El formato de las lámparas debe ser de 0.60 m x 0.60 m
- Deberán ser empotradas en el tumbado.
- Deberán ser de 60W.
- Realizar la actividad según como se indica en los planos eléctricos y especificaciones técnicas.

Entrega del producto: Cada entregable será revisado y aprobado en cada agencia bancaria, junto con el proveedor de obra civil y el equipo del proyecto. El tiempo de entrega no deberá ser mayor a 8 días.

Garantía: Cualquier error o desperfecto en el trabajo entregado, deberá ser corregido de manera inmediata por el proveedor de obra civil, una vez notificada la observación. En general, por todo trabajo de obra civil, el proveedor deberá presentar una garantía técnica de al menos 6 meses, una vez entregada la obra al Director del Proyecto.

ENUNCIADO DE TRABAJO

Adquisición: Pantallas.

Descripción de lo solicitado: Se deberá adquirir pantallas tipo tablets para instalarlas en la sala de espera de atención al cliente para el ingreso de requerimientos por parte de los usuarios.

Entregable esperado: Pantallas tipo tablets.

Requisitos mínimos: El producto a adquirir deberá cumplir con los siguientes requisitos o características mínimas:

- Pantalla LED táctil.
- Tamaño 12".
- Memoria RAM: 8 GB.
- Almacenamiento interno: 128 GB.
- Cantidad: 60 unidades.
- Conexión a internet mediante Wifi.

- Conectividad mediante puertos HDMI, USB.
- Las pantallas deben contar con regulaciones ambientales locales.
- Color: blanco.
- Espesor de marco: ½ cm.
- Deberá incluir soporte metálico de color gris para pantalla de 12”.

Entrega del producto: Las pantallas deberán ser entregadas a la Sra. Lorena Pincay - Gerente de Tecnología y Sistemas (o delegado) en la Agencia Matriz ubicada en las calles Víctor Manuel Rendón y Panamá, para su revisión y aprobación. La entrega se deberá realizar máximo en 20 días posterior a la compra y esta deberá ser en horario laboral, es decir, en horario de 08:30 a 17:00.

Garantía: El producto deberá contar con mínimo 2 años de garantía por defectos de fábrica o mal funcionamiento.

ENUNCIADO DE TRABAJO

Adquisición: Sillones de espera.

Descripción de lo solicitado: Se deberá adquirir sillones para el uso exclusivo de clientes en la sala de espera.

Entregable esperado: Sillones de espera.

Requisitos mínimos: El producto a adquirir deberá cumplir con los siguientes requisitos o características mínimas:

- Las telas para el tapizado deben ser resistentes al agua, manchas y rasgaduras.
- Los tejidos de los sillones deberán contener propiedades antimicrobianas o antialérgicas para garantizar el bienestar de los usuarios.
- Color: gris oscuro.
- Capacidad de personas por sillón, igual a 10.
- Deberán tener apoyabrazos en los extremos.
- El proveedor deberá presentar una propuesta de diseño de sillones que cumplan con las características antes mencionadas.

Entrega del producto: Los sillones deberán ser entregados al Sr. Martín Medina - Gerente del Proyecto (o delegado) en la Agencia Matriz ubicada en las calles Víctor Manuel Rendón y Panamá, para su revisión y aprobación. La entrega se deberá realizar máximo en 45 días posterior a la compra y esta deberá ser en horario laboral, es decir, en horario de 08:30 a 17:00.

Garantía: El producto deberá contar con mínimo 2 años de garantía por defectos de fábrica.

2.3.9.3. Documentos de las adquisiciones.

En la gestión de adquisiciones del proyecto se utilizarán los siguientes documentos de apoyo.

Solicitud de Información (RFI): Destinada a solicitar a los proveedores detalles adicionales sobre su empresa o sobre los bienes y servicios que ofrecen.

Las RFI se prepararán conforme al formato previamente definido, asegurando coherencia en la forma de presentar los requerimientos. Dichas solicitudes se enviarán a través del correo institucional de la persona encargada, con el propósito de conservar la trazabilidad y dejar constancia formal del proceso.

La elaboración y envío de cada RFI estará a cargo de la persona asignada a la adquisición correspondiente, mientras que el Director del Proyecto tendrá la responsabilidad de revisar y supervisar cada solicitud, verificando que cumpla con los lineamientos establecidos y que la información obtenida sea útil para la toma de decisiones, tal como se muestra en la **Tabla 89.**

Tabla 88. Formato de solicitud de información (RFI).

Solicitud de información (RFI)	
Nro. RFI	*[Identificación del RFI]*
Fecha	*[dd/mm/aaaa]*
Nombre del proyecto	*[Nombre del proyecto]*
Nombre de la empresa	*[Nombre legal de la empresa proveedora]*
Número de empleados	*[Total de empleados]*
Años de experiencia en el mercado	*[Años de operación en el mercado]*
Experiencia en proyectos similares	*[Proyectos similares realizados y éxito obtenido]*
Alianzas	*[Alianzas con fabricantes, distribuidores o entidades afines]*
Referencias de clientes	*[Detalle de referencias y contactos verificables]*
Productos/servicios principales	*[Descripción del catálogo de productos o servicios que ofrece]*
Especificaciones técnicas del producto	*[Hojas técnicas, datasheets o brochure del producto ofrecido]*
Indicaciones generales	
La información debe enviarse a adquisiciones@bancomontes.com en un máximo de 15 días hábiles. Este documento no implica adjudicación al proyecto. Para consultas adicionales escribir a proyectos@bancomontes.com	

Elaborado por: Autores.

Solicitud de Propuesta (RFP): Documento mediante el cual se solicitará a los proveedores la presentación de ofertas comerciales alineadas con las necesidades detectadas en el proyecto. Dichas propuestas deberán abarcar tanto criterios técnicos como económicos, lo que permitirá valorar de manera integral las diferentes opciones disponibles.

Las RFP se remitirán utilizando el correo institucional de la persona encargada, garantizando así la trazabilidad y el registro formal del procedimiento. La preparación y el envío de estas solicitudes estarán bajo la responsabilidad de la persona asignada a la adquisición correspondiente.

Tabla 89. Formato de solicitud de propuesta (RFP).

Solicitud de propuesta (RFP)	
Nro. RFP	*[Identificación del RFP]*
Fecha	*[día/mes/año]*
Nombre del proyecto	*[Nombre del proyecto]*
Descripción del proyecto	*[Incluye el alcance, tiempo del proyecto, fases y actualidad del proyecto]*
Requerimientos	*[El proyecto define los requerimientos técnicos de la solución esperada]*
Acuse de recibo	*[Indicar cómo se confirmará la recepción de la solicitud de propuestas, incluir correo electrónico e indicaciones relacionadas]*
Solicitud de aclaración	*[Indicar cómo se solicitarán aclaraciones relacionadas a la propuesta, incluir correo electrónico y fecha límite]*
Propuesta técnica	*[Descripción de la estructura que se debe incluir en la propuesta técnica]*
Propuesta financiera	*[Recomendaciones y directrices relacionadas a la elaboración de la propuesta financiera]*
Evaluación técnica y financiera	*[Se incluirán los criterios de evaluación de proveedores desarrollados en el documento del proyecto]*
Tiempo de entrega	
[La propuesta debe ser entregada en oficinas de Banco Montes hasta las 15:00 del día __]	
Presentación de la propuesta	
[Incluir cómo se debe presentar la oferta, número de copias, formatos y recomendaciones generales]	

Elaborado por: Autores.

2.3.9.4. Criterios de evaluación de propuestas.

Los criterios de evaluación de propuestas, son fundamentales para asegurar la selección del proveedor que más se ajuste a las necesidades del proyecto.

A continuación, se presenta una descripción detallada de los criterios de evaluación para cada una de las adquisiciones del proyecto.

Tabla 90. Criterios de Evaluación de Propuestas: Levantamiento Arquitectónico.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS		
ADQUISICIÓN: LEVANTAMIENTO ARQUITECTÓNICO		
CRITERIO	**DESCRIPCIÓN**	**PUNTAJE**
Tiempo de entrega **10%**	Duración para la entrega del producto final.	100 p (tiempo ≤ 30 días) 50 p (30 días < tiempo ≤ 40 días) 0 p (tiempo > 40 días)
Costo **25%**	Costo total por el trabajo realizado, sin incluir IVA	100 p (costo ≤ $1000) 50 p (entre $1000 y $1500) 0 p (mayor a $1500)
Forma de pago **5%**	Puede ser: crédito a 30 días, o pago contraentrega.	100 p (crédito a 30 días) 50 p (pago contraentrega)
Experiencia personal técnico **50%**	El personal técnico debe tener como mínimo 2 años de experiencia, en trabajos relacionados a los requisitos mínimos.	100 p (≥ a 2 años) 75 p (≤ a 2 años)
Garantía **10%**	Corrección de errores o falta de información.	100 p (inmediata una vez notificado) 50 p (depende de la disponibilidad del personal técnico)

Elaborado por: Autores.

Tabla 91. Criterios de Evaluación de Propuestas: Planos (Diseño Arquitectónico).

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS		
ADQUISICIÓN: PLANOS (DISEÑO ARQUITECTÓNICO)		
CRITERIO	**DESCRIPCIÓN**	**PUNTAJE**
Tiempo de entrega **15%**	Duración para la entrega del producto final, incluye correcciones.	100 p (tiempo ≤ 21 días) 50 p (21 días < tiempo ≤ 35 días) 0 p (tiempo > 35 días)
Costo **25%**	Costo total por el trabajo realizado, sin incluir IVA	100 p (costo ≤ $2500) 50 p (entre $2500 y $3500) 0 p (mayor a $3500)
Forma de pago **5%**	Puede ser: crédito a 30 días, o pago contraentrega.	100 p (crédito a 30 días) 75 p (pago contraentrega)
Experiencia personal técnico **50%**	El personal técnico debe tener como mínimo 5 años de experiencia, en trabajos relacionados a los requisitos mínimos.	100 p (≥ a 5 años) 50 p (≤ a 5 años)
Garantía **5%**	Corrección de errores o falta de información.	100 p (inmediata una vez notificado) 50 p (depende de la disponibilidad del personal técnico)

Elaborado por: Autores.

Tabla 92. Criterios de Evaluación de Propuestas: Perspectivas (Diseño Arquitectónico).

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS		
ADQUISICIÓN: PERSPECTIVAS (DISEÑO ARQUITECTÓNICO)		
CRITERIO	**DESCRIPCIÓN**	**PUNTAJE**
Tiempo de entrega **15%**	Duración para la entrega del producto final, incluye correcciones.	100 p (tiempo ≤ 7 días) 50 p (7 días < tiempo ≤ 15 días) 0 p (tiempo > 15 días)
Costo **25%**	Costo total por el trabajo realizado, sin incluir IVA	100 p (costo ≤ $300) 50 p (entre $300 y $500) 0 p (mayor a $500)
Forma de pago **5%**	Puede ser: crédito a 30 días, o pago contraentrega.	100 p (crédito a 30 días) 75 p (pago contraentrega)
Experiencia personal técnico **50%**	El personal técnico debe tener como mínimo 5 años de experiencia, en trabajos relacionados a los requisitos mínimos.	100 p (≥ a 5 años) 50 p (≤ a 5 años)
Garantía **5%**	Corrección de errores o falta de información.	100 p (inmediata una vez notificado) 50 p (depende de la disponibilidad del personal técnico)

Elaborado por: Autores.

Tabla 93. Criterios de Evaluación de Propuestas: Obra Civil.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS		
ADQUISICIÓN: OBRA CIVIL		
CRITERIO	**DESCRIPCIÓN**	**PUNTAJE**
Tiempo de entrega **15%**	Duración para la entrega del producto final, incluye correcciones.	100 p (tiempo ≤ 8 días) 50 p (8 días < tiempo ≤ 12 días) 0 p (tiempo > 12 días)
Costo **25%**	Costo total por el trabajo realizado, sin incluir IVA	100 p (costo ≤ $3000) 50 p (entre $3000 y $4000) 0 p (mayor a $4000)
Forma de pago **5%**	Puede ser: crédito a 30 días, con anticipo del 50%, o pago contraentrega.	100 p (crédito a 30 días) 50 p (anticipo 50%) 0 p (pago contraentrega)
Experiencia personal técnico **40%**	El personal técnico debe tener como mínimo 5 años de experiencia, en trabajos relacionados a los requisitos mínimos.	100 p (≥ a 5 años) 50 p (≤ a 5 años)
Garantía **15%**	Garantía técnica por observaciones o daños en el trabajo entregado que estén relacionados directamente con el proceso constructivo.	100 p (tiempo ≥ 6 meses) 50 p (tiempo < 6 meses) 0 p (no da garantía)

Elaborado por: Autores.

Tabla 94. Criterios de Evaluación de Propuestas: Acabados.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS		
ADQUISICIÓN: ACABADOS		
CRITERIO	**DESCRIPCIÓN**	**PUNTAJE**
Tiempo de entrega **15%**	Duración para la entrega del producto final, incluye correcciones.	100 p (tiempo ≤ 6 días) 50 p (6 días < tiempo ≤ 8 días) 0 p (tiempo > 8 días)
Costo **25%**	Costo total por el trabajo realizado, sin incluir IVA	100 p (costo ≤ $5000) 50 p (entre $5000 y $7000) 0 p (mayor a $7000)
Forma de pago **5%**	Puede ser: crédito a 30 días, con anticipo del 50%, o pago contraentrega.	100 p (crédito a 30 días) 50 p (anticipo 50%) 0 p (pago contraentrega)
Experiencia personal técnico **40%**	El personal técnico debe tener como mínimo 5 años de experiencia, en trabajos relacionados a los requisitos mínimos.	100 p (≥ a 5 años) 50 p (≤ a 5 años)
Garantía **15%**	Garantía técnica por observaciones o daños en el trabajo entregado que estén relacionados directamente con el proceso constructivo.	100 p (tiempo ≥ 6 meses) 50 p (tiempo < 6 meses) 0 p (no da garantía)

Elaborado por: Autores.

Tabla 95. Criterios de Evaluación de Propuestas: Pantallas.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS		
ADQUISICIÓN: PANTALLAS		
CRITERIO	**DESCRIPCIÓN**	**PUNTAJE**
Tiempo de entrega **5%**	Duración total desde la compra de las pantallas.	100 p (tiempo ≤ 15 días) 50 p (15 días < tiempo ≤ 20 días) 0 p (tiempo > 20 días)
Costo **25%**	Costo total por las 60 pantallas, sin incluir IVA.	100 p (menor a $18000) 50 p (entre $18000 y $22000) 0 p (mayor a $22000)
Forma de pago **10%**	Puede ser: crédito a 30 días, con anticipo del 50%, o pago contraentrega.	100 p (crédito a 30 días) 50 p (anticipo 50%) 0 p (pago contraentrega)
Requisitos mínimos **50%**	• Pantalla LED táctil. • Tamaño 12". • Memoria RAM: 8 GB. • Almacenamiento interno: 128 GB. • Cantidad: 60 unidades. • Conexión a internet mediante Wifi. • Conectividad mediante puertos HDMI, USB. • Las pantallas deben contar con regulaciones ambientales locales. • Color: blanco. • Espesor de marco: ½ cm. • Deberá incluir soporte metálico de color gris para pantalla de 12”.	100 p (Cumple con el 100% de los requisitos mínimos) 50 p (Cumple con el 50% de los requisitos mínimos) 0 p (No cumple con los requisitos mínimos)
Garantía **10%**	Tiempo de asistencia técnica por defectos de fábrica o mal funcionamiento de las pantallas.	100 p (2 años) 50 p (1 año) 0 p (menor a 1 año)

Tabla 96. Criterios de Evaluación de Propuestas: Sillones de Espera.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS		
ADQUISICIÓN: SILLONES DE ESPERA		
CRITERIO	**DESCRIPCIÓN**	**PUNTAJE**
Tiempo de entrega **5%**	Duración total desde la compra de los sillones	100 p (tiempo ≤ 35 días) 50 p (35 días < tiempo ≤ 45 días) 0 p (tiempo > 45 días)
Costo **25%**	Costo total por los 20 sillones, sin incluir IVA.	100 p (menor a $30000) 50 p (entre $30000 y $40000) 0 p (mayor a $40000)
Forma de pago **10%**	Puede ser: crédito a 30 días, con anticipo del 50%, o pago contraentrega.	100 p (crédito a 30 días) 50 p (anticipo 50%) 0 p (pago contraentrega)
Acabado **30%**	Cumplimiento de las especificaciones: diseño, color.	100 p (excelente) 50 p (medio) 0 p (malo)
Calidad **20%**	Cumplimiento de las especificaciones: telas, tejidos.	100 p (alta) 50 p (media) 0 p (baja)
Garantía **10%**	Tiempo de asistencia técnica por defectos de fábrica de los sillones.	100 p (2 años) 50 p (1 año) 0 p (menor a 1 año)

Elaborado por: Autores.

2.3.9.4. Decisión de hacer o comprar.

Con el fin de tomar una correcta decisión sobre si se realiza la adquisición del servicio o si puede ser ejecutada por el equipo del proyecto, se utilizará la herramienta de análisis de hacer o comprar en el que se incluirán varios criterios de evaluación que deben ser considerados al momento de la toma de decisión tal como lo muestra la **Tabla 98.**

En nuestro proyecto, el entregable **Levantamiento Arquitectónico** es sujeto a análisis mediante la herramienta de la Matriz HACER – COMPRAR, ya que no se tiene la certeza si realizarlo con personal propio de la empresa o contratar a un proveedor externo para su ejecución.

Tabla 97. Matriz HACER – COMPRAR.

MATRIZ HACER - COMPRAR LEVANTAMIENTO ARQUITECTÓNICO				
CRITERIO	**HACER**	**OBSERVACIÓN**	**COMPRAR**	**OBSERVACIÓN**
COSTO PERSONAL TÉCNICO	4	La Organización cuenta actualmente con 3 profesionales en la arquitectura. Debido a sus múltiples funciones, se debe contratar al menos 2 profesionales durante 1 mes y medio por un valor de $600 por cada profesional durante el tiempo estimado. Es decir, un total de $1800.	9	El proveedor cuenta con el personal técnico para realizar el trabajo. El costo total es de $1000.
EXPERIENCIA PROFESIONAL PERSONAL TÉCNICO	6	Los profesionales a contratar deben tener como mínimo 2 años de experiencia ejerciendo la profesión.	9	El personal técnico del proveedor, cuenta con 5 años de experiencia.
TIEMPO ENTREGA LEVANTAMIENTO ARQUITECTÓNICO	7	1 mes y medio	9	1 mes.
TRANSPORTE TRASLADO A AGENCIAS	5	Se debe asignar un vehículo propio de la Organización para el traslado del personal técnico a las agencias bancarias. El vehículo recoge al personal técnico en la Agencia Matriz, los traslada a la agencia bancaria, luego los recoge en la agencia y los traslada nuevamente a la Agencia Matriz.	9	El proveedor cuenta con transporte propio para el traslado a las agencias.
CALIDAD TRABAJO ENTREGADO	7	La entrega del trabajo, debe incluir: el detalle de las plantas arquitectónicas e informe fotográfico (estado actual) de las salas de espera de atención al cliente de las 10 agencias bancarias.	8	La entrega del trabajo, debe incluir: el detalle de las plantas arquitectónicas e informe fotográfico (estado actual) de las salas de espera de atención al cliente de las 10 agencias bancarias.
TOTAL	29	**TOTAL**	44	

Elaborado por: Autores.

CONCLUSIÓN: De acuerdo al análisis de los criterios considerados, por el equipo, en la Matriz HACER – COMPRAR, se establece que es más conveniente contratar a un proveedor externo para su ejecución, debido a un ahorro en el costo, experiencia y movilidad del personal técnico, ya que el proveedor cuenta con vehículo propio. Estos 3 criterios son los que más influyen en el análisis.

3. CAPÍTULO C. Cierre.

3.1. Conclusiones.

- La modernización de las salas de espera en diez agencias del Banco Montes constituye una iniciativa estratégica que responde a la necesidad de mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la eficiencia operativa de la institución. La planificación desarrollada, basada en las buenas prácticas de la Guía PMBOK – Sexta Edición del PMI, permitió establecer un marco estructurado para la definición del alcance, la programación de actividades, la estimación de costos, la gestión de riesgos y la identificación de los interesados, garantizando así la viabilidad del proyecto.

- La elaboración del presupuesto se realizó a través de una serie de procesos estructurados que componen la gestión de costos: planificación, estimación, determinación del presupuesto y control. Se utilizó como metodología principal el juicio de expertos, análisis de datos históricos, estimaciones análogas y cotizaciones actuales del mercado. Cada actividad contemplada en el proyecto fue desglosada en paquetes de trabajo según la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), permitiendo una estimación detallada y precisa de los recursos necesarios: materiales, mano de obra, equipos y servicios.

- El análisis realizado demuestra que la inversión de $207.323,92, distribuida en un período de seis meses, resulta factible para lograr la remodelación arquitectónica, la adquisición de mobiliario y equipos tecnológicos, así como la capacitación del personal, lo cual impactará de manera positiva en la reducción de los tiempos de espera y en la percepción de calidad del servicio.

- Se concluye que uno de los principales aprendizajes obtenidos es la importancia de mantener un equilibrio entre las metodologías tradicionales y las herramientas modernas de gestión, lo que permite adaptarse a las necesidades específicas del sector financiero y garantizar resultados sostenibles.

- En definitiva, el proyecto no solo mejora la comodidad y la agilidad en la atención al cliente, sino que también fortalece la imagen institucional y fomenta un mayor sentido de pertenencia en clientes y colaboradores. Con ello, se reafirma que una gestión adecuada de los recursos, el tiempo y los interesados constituye un pilar esencial para asegurar el éxito y sostenibilidad de proyectos en el ámbito bancario.

3.2. Recomendaciones.

- Se recomienda implementar un plan de comunicaciones estructurado y dinámico que asegure la participación activa de los directivos, asesores y proveedores. Esto permitirá reducir la resistencia al cambio y garantizar la alineación de expectativas durante todo el ciclo de vida del proyecto.

- Es fundamental aplicar herramientas de seguimiento como el método de la ruta crítica (CPM) en Microsoft Project o software similar, para identificar desviaciones a tiempo y tomar medidas correctivas, evitando retrasos en las fases de obra civil y adquisiciones.

- Establecer un registro actualizado de riesgos con planes de respuesta claros, priorizando aquellos relacionados con la demora en la entrega de materiales y la resistencia del personal a nuevas tecnologías. Una estrategia preventiva reducirá costos y retrasos futuros, optimizando la gestión de riesgos.

- Además del entrenamiento inicial, se recomienda mantener programas de capacitación periódica para asesores y administrativos, con el fin de asegurar el correcto uso de las nuevas herramientas tecnológicas y la atención eficiente al cliente.

- Incorporar prácticas de mantenimiento preventivo de las nuevas infraestructuras y equipos instalados, así como políticas de actualización tecnológica que permitan mantener los beneficios alcanzados en el mediano y largo plazo. Al finalizar la modernización, se sugiere aplicar encuestas de satisfacción y métricas de desempeño (tiempo promedio de espera, número de clientes atendidos, percepción de comodidad), con el objetivo de evaluar la efectividad del proyecto y retroalimentar futuros procesos de mejora.

3.3. Lecciones aprendidas.

- El desarrollo de este proyecto evidenció que una planificación detallada del alcance, costos, cronograma y riesgos es determinante para garantizar la viabilidad y el cumplimiento de los objetivos.

- Involucrar a clientes, colaboradores y directivos desde etapas tempranas facilita la aceptación de los cambios y reduce resistencias internas.

- La combinación de enfoques tradicionales del PMBOK con prácticas modernas de gestión permitió adaptar el proyecto a los requerimientos cambiantes del entorno financiero.

- Un plan de comunicaciones bien estructurado asegura que toda la información fluya de manera oportuna entre los actores del proyecto, evitando retrasos y malentendidos.

- La infraestructura y el ambiente físico impactan directamente en la percepción del cliente; por ello, la calidad no solo debe medirse en resultados financieros, sino también en la experiencia del usuario.

3.4. Oportunidades de mejora.

- Se recomienda implementar softwares avanzados (MS Project, Primavera, Jira, entre otros) para un control más riguroso de cronogramas, costos y reportes. Establecer métricas permanentes de atención al cliente, tiempo de espera y percepción de comodidad para garantizar mejoras sostenibles.

- Incluir prácticas ecoeficientes en la modernización, como iluminación LED, mobiliario ergonómico y sistemas de ahorro energético, que aporten al desarrollo sostenible y a la reducción de costos operativos.

- Diseñar manuales y protocolos operativos que aseguren uniformidad en la atención en todas las agencias remodeladas.

- Ampliar los programas de formación más allá de la implementación inicial, fomentando una cultura de servicio al cliente y uso de nuevas tecnologías.

3.5. Bibliografía.

- Project Management Institute (PMI). (2017). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos - 6ta edición.
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Project Management Institute.