



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERIA
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**MODELO DE PRE-CONTRATACIÓN DE
SERVICIOS DE TECNOLOGIA PARA LA
DIRECCION DE TECNOLOGÍA y PROCESOS
(DTIP) DE BANESCO BANCO UNIVERSAL**

Presentado por

GERALDINE FRANCIS ABREU CUMARIN

Para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor:

NELSON OCHOA

Caracas, Marzo de 2005

DEDICATORIA

Se lo dedico a mi esposo....

Se lo dedico a mis padres....

Se lo dedico a mis hijas....

Se lo dedico a Graciélita...

AGRADECIMIENTOS

A mis compañeros de Postgrado: Cono, José, Nahua y Oscar...

A Nelson, el ratón persiguiendo al gato? ...

A la Oficina por permitirme conocer el apasionante tema de la Gerencia de Proyectos....

Al SIF porque me enseñó que entre la teoría y la práctica hay enormes distancias que sólo con nuestra constancia y creatividad, podemos darle forma a esas teorías y ponerlas a nuestro servicio y en práctica ...

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
INDICE GENERAL	IV
LISTA DE FIGURAS.....	VI
LISTA DE TABLAS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
JUSTIFICACIÓN.....	11
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
<i>Objetivo General</i>	14
<i>Objetivos Específicos</i>	14
ALCANCE Y LIMITACIONES.....	15
CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL	17
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	23
BASES TEÓRICAS.....	23
DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	36
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	42
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	42
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	45
TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS	46
FASES DE LA INVESTIGACIÓN	47
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	49
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	51
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS.....	81
CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA	82
CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA	82
JUSTIFICACIÓN.....	82
FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA.....	85

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	123
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	131
ANEXO 1: APUNTES DE LAS ENTREVISTAS Y SESIONES DE TRABAJO	132
ANEXO 2: INVENTARIO DE PROYECTOS DEL PORTAFOLIO 2004 CON PROCURA DE SERVICIOS DE TI....	133
ANEXO 3: INVENTARIO DE PROYECTOS DEL PORTAFOLIO 2004 CON PROCURA DE SERVICIOS DE TI – PROVEEDORES CONTRATADOS	134
ANEXO 4: DOCUMENTO DE DEFINICIÓN DEL PROYECTO BANESCO BANCO UNIVERSAL	135
ANEXO 5: PROYECTO SIF – PROCESO DE SELECCIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE FIDEICOMISO.....	136
<i>Anexo 5.1: SIF Pre-Selección Cuestionario de Proveedores.....</i>	<i>136</i>
<i>Anexo 5.2: SIF Pre-Selección Matriz de Preselección de Proveedores.....</i>	<i>137</i>
<i>Anexo 5.3: SIF Selección Instrumentos de Evaluación del Proveedor.....</i>	<i>138</i>
ANEXO 6: DOCUMENTOS DE SOPORTES A CONSIGNAR POR EL PROVEEDOR	139
<i>Anexo 6.1 Formulario Descripción de Proyectos Ejecutado en Otras Instituciones Financieras.....</i>	<i>139</i>
<i>Anexo 6.2: Información del Personal Base</i>	<i>140</i>
<i>Anexo 6.3 Destrezas Y Conocimientos del Personal Base.....</i>	<i>141</i>
<i>Anexo 6.4 Capacitación del Personal Base (Año Anterior y Año Actual).....</i>	<i>142</i>
ANEXO NRO. 7 CHECKLIST DE DOCUMENTOS A CONSIGNAR POR EL PROVEEDOR	143
ANEXO NRO. 8 EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR	144
<i>Anexo 8.1 Instrumento de Evaluación del Proveedor</i>	<i>144</i>
<i>Anexo 8.2 Evaluación del Proveedor (Análisis por Dimensión).....</i>	<i>145</i>
<i>Anexo 8.3 Evaluación del Proveedor (Análisis Histórico).....</i>	<i>146</i>
ANEXO NRO. 9 PROTOTIPO DEL SISTEMA DE PRE-CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE TI	147

LISTA DE FIGURAS

FIGURA No.		Pág.
1	Conformación del Portafolio de Proyectos	20
2	Estructura Organizativa de la Oficina de Proyectos	21
3	Estructura Organizativa de la DTIP	22
4	Gerencia de Proyectos – Relación Tiempo-Costo-Calidad	24
5	Ciclo de Vida de un Proyecto	25
6	Fases de un Proyecto en Banesco Banco Universal	26
7	Procesos en la Gerencia de Proyectos	27
8	Superposición de Procesos de la Gerencia de Proyecto	28
9	Areas de Conocimientos del PMI	30
10	Visión General de la Gerencia de Procura	32
11	Gerencia de Procura Vs. Procesos de la Gerencia de Proyectos	34
12	Proceso de Contratación	35
13	Alineación enfoque de Contratación con Gerencia de Procura	35
14	Fases de la Investigación	48
15	Pre-Contratación Nivel de Definición por Fase de Proyecto	56
16	Formato de Especificaciones de Acciones de Inversión	58
17	Especificaciones de Elementos por Acción de Inversión	59
18	Construcción del Plan Integral del Proyecto	62
19	Procedimiento General de Selección – Ley de Licitaciones	67
20	Otros programas de Aliados de Negocios	75
21	Metodología de Selección de Proveedores Proyecto SIF	79
22	Dimensiones del Proveedor Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología	85
23	Operaciones Definidas en el Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología	87

24	Entidades del Proveedor en el Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología	90
25	Modelo de Pre-Contratación de Servicios de TI	91
26	Entidad Información General	96
27	Entidad Proyectos	97
28	Entidad RRHH	99
29	Esquema de Calificación de Proveedores	103
30	Resultados del Análisis de Impacto vs. Factibilidad	109
31	Escala de Calificación de Proveedores	114
32	Resultados de Evaluación del Proveedor	114
33	Pantalla Principal Prototipo del Sistema de Pre-Contratación	117
34	Prototipo Búsqueda de Contratistas	119
35	Prototipo Búsqueda sobre Proyectos	120
36	Prototipo Búsqueda sobre Recursos Humanos	121

LISTA DE TABLAS

TABLA No.		Pág.
1	Procuras de Tecnología	4
2	Sesiones de trabajo durante el Levantamiento de Información	51
3	Clasificación de Servicios de Tecnología contratados en Banesco Banco Universal	54
4	Fases del Proyecto y Pre-Contratación	63
5	Modelos Consultados de Pre-Contratación o Similares.....	65
6	Areas de Competencias en Automatización Industrial.....	75
7	Beneficio del Modelo sobre las variables Costo, Precio y Calidad	84
8	Abreviatura de las variables de Calificación de Proveedores..	108
9	Soportes a las propuesta de Contratación de Servicios	111
10	Evaluación del Proveedor – Distribución de Pesos.....	112
11	Valores Validados Variables de Evaluación del Proveedor.....	113

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.		Pág.
1	Distribución del Portafolio de Proyectos::.....	2
2	Proyectos Ejecutados	4
3	Proyectos con Procura de TI	4
4	Proyectos con Contratación de Servicios de TI	8
5	Montos de Inversión en Proyectos con Procura de TI.....	9
6	Evaluación del Proveedor – Análisis de Dimensiones	115
7	Evaluación del Proveedor – Análisis Histórico	116



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

MODELO DE PRE-CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGIA PARA LA DIRECCION DE TECNOLOGÍA y PROCESOS (DTIP) DE BANESCO BANCO UNIVERSAL

Autor: Géraldine F. Abreu C.

Tutor: Nelson Ochoa

Fecha: Marzo, 2005

RESUMEN

Banesco Banco Universal es reconocido como un banco que cuenta con un excelente servicio al cliente, el cual está basado fundamentalmente en su innovación tecnológica, de procesos y productos financieros; y es por ello que la organización se plantea constantes retos para mantener esta percepción del excelente servicio prestado. Este permanente ambiente de innovación ha hecho que el Portafolio de Proyectos de la Organización haya tenido un crecimiento del 200% desde el año 2001 a la fecha. Así mismo, se observa un crecimiento en los montos de inversión en proyectos con contratación de tecnología de 5 Millones de Dólares en el Año 2002 a 15 Millones de Dólares en el año 2004.

Se plantea entonces la necesidad de formular el MODELO DE PRE-CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGIA PARA LA DIRECCION DE TECNOLOGÍA y PROCESOS (DTIP) DE BANESCO BANCO UNIVERSAL, el cual definirá un conjunto de procedimientos apoyados en las mejores prácticas para ser aplicados de manera uniforme en los procesos de Planificación de la Procura y Planificación de la Búsqueda de Proveedores siguiendo las recomendaciones de la Gerencia de Procura del PMI.

La investigación será realizada aplicando las siguientes fases: Levantamiento de Información, orientada al levantamiento de la situación actual y a la investigación documental. El Análisis de la Información, que permitirá estructurar la información levantada, el Diseño del Modelo y finalmente la Formulación del Modelo.

Entre los productos esperados de esta investigación, se encuentran: generar la Clasificación de los Tipos de Procura de Tecnología realizadas en Banesco, reducir los tiempos de identificación y selección de contratistas incorporando elementos de objetividad y transparencia en la selección de los mismos, clasificarlos de acuerdo a sus competencias, experiencias y trayectoria dentro de la Organización, minimizar el incumplimiento en los tiempos y calidad de las entregas de productos derivados de las procuras y apoyar los objetivos que se ha trazado Banesco Banco Universal y su Oficina de Proyectos de consolidar la madurez de la organización en Gerencia de Proyectos.

No contar con este modelo implicaría continuar con procesos de procura poco estandarizados y auditables, sujetos más a las presiones de tiempo del proyecto que a garantizar la selección de la mejor opción y propiciaría incurrir en costosos errores de contratación de proveedores que han demostrado no ser confiables.

Descriptor: Control de Proyectos, Gerencia de Procura

INTRODUCCIÓN

Banesco Banco Universal ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años dentro del mercado financiero Venezolano. Uno de los factores más importantes para la consolidación de las posiciones ganadas, han sido los procesos de fusión que ha llevado a cabo esta organización. Estos procesos de fusión no sólo han traído consigo el crecimiento en posición de mercado, sino un crecimiento explosivo de su cartera de clientes, lo cual le ha producido importantes efectos en el servicio prestado a los clientes de la organización.

Una de las estrategias de la Organización está enfocada en el mejoramiento continuo de los niveles de satisfacción de sus clientes y el elemento diferenciador debe ser la innovación y optimización de los procesos de atención al cliente. Este permanente ambiente de innovación y puesta en marcha de productos y mejoras, ha hecho que el Portafolio de Proyectos de la Organización haya tenido un crecimiento del 400% desde el año 2001 a la fecha. Así mismo, se observa un crecimiento en los montos de inversión en proyectos de tecnología de 5 Millones de Dólares en el Año 2002 a 15 Millones de Dólares en el año 2004, de los cuales un importante porcentaje de estas inversiones son contrataciones de Servicios de Tecnología de Información (TI).

Se plantea entonces la necesidad de formular el **MODELO DE PRE-CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGIA PARA LA DIRECCION DE TECNOLOGÍA y PROCESOS (DTIP) DE BANESCO**

BANCO UNIVERSAL, para ser aplicado en los Proyectos en los cuales participa la Dirección de Tecnología y Procesos dentro de Banesco, con la finalidad de agilizar la Selección de los Contratistas y aumentar el éxito en los procesos de contratación de estos proyectos.

Para llevar a cabo la investigación se realizaron las siguientes fases: Levantamiento de Información, la cual está orientada al levantamiento de la situación actual, a la investigación y documentación. El Análisis de la Información, la cual permitirá consolidar la información levantada, el Diseño del Modelo y finalmente la Formulación del Modelo de Pre-contratación.

No contar con este modelo implicaría para la organización continuar con procesos de procura cuyo esquema de Selección de Contratistas sea poco estandarizado y auditable, sujetos más a las presiones de tiempo del proyecto que a garantizar la selección de la mejor opción tomando en consideración los elementos de costo, calidad, factibilidad por parte de los proveedores, de entregar a tiempo y de proporcionar el mantenimiento que estas tecnologías requieren luego de su implantación y durante el ciclo de vida del producto o servicio adquirido.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Banesco es una de las organizaciones financieras más importantes del país, cuya competitividad está apalancada por su alto nivel de innovación tecnológica y por su servicio al cliente, estos han sido los factores determinantes para el posicionamiento adquirido en los últimos años dentro del sector financiero.

La organización, siempre atenta a las mejoras requeridas para mantenerse en este competitivo sector, estimula a sus miembros al análisis y rediseño constante de sus procesos y a la evaluación de las tecnologías para ser incorporadas en estos procesos y mejorar la efectividad de la organización.

Es una organización moderna y dinámica que utiliza la Gerencia de Proyectos para administrar la Cartera de Proyectos que se derivan no sólo de la Planificación Estratégica de la Empresa sino de los Proyectos Regulatorios y Tácticos-Operativos, que son necesarios llevar a cabo anualmente para el logro de las metas.

Los Proyectos Regulatorios son aquellos proyectos que deben ejecutarse de forma obligatoria a fin de cumplir con alguna ley nacional, internacional, de franquicias o iniciativa gremial; y los Proyectos Táctico-

Operativos están asociados a la continuidad operativa del negocio, no responden al logro de una iniciativa estratégica ni a una regulación. Por ejemplo: mantenimiento, actualizaciones tecnológicas, optimización de la operación, etc.

La *Gráfica Nro. 1* refleja el porcentaje de proyectos estratégicos que componen el portafolio y el énfasis de dicho Portafolio en proyectos asociados con las estrategias de la empresa. La cantidad de proyectos abordados por la organización en un año, evidencia la complejidad del seguimiento a dicha cartera y la necesidad de contar Gerentes de Proyectos entrenados y conocedores de las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos.

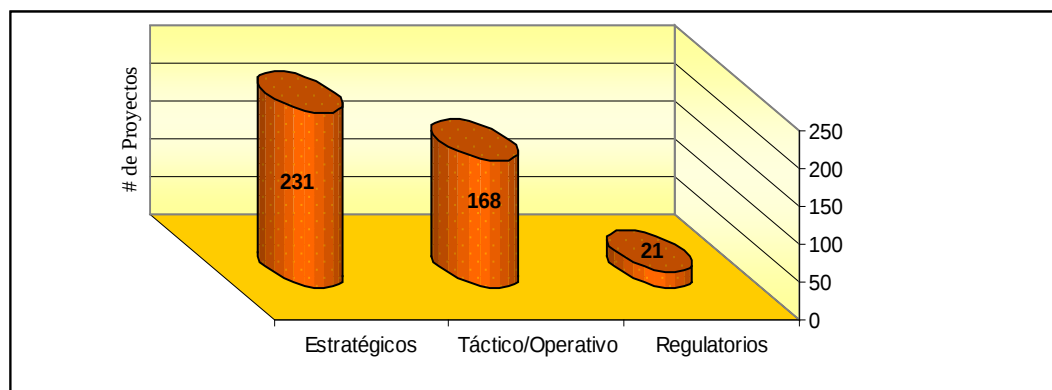


Gráfico Nro. 1: Distribución del Portafolio de Proyectos (Año 2004)

La Oficina de Proyectos, fundada en 1997, es la encargada del desarrollo, promoción, utilización y asimilación de conocimientos y prácticas relacionadas con la Gerencia de Proyectos dentro de la organización. Ha logrado en estos años la incorporación de las áreas de conocimiento y prácticas de la Gerencia del Tiempo, Alcance y Recursos Humanos; y se

plantea como meta la incorporación gradual del resto de las áreas de conocimiento por el PMI¹ con la finalidad de llevar a la organización al nivel de madurez óptimo que le permita la gestión eficiente y culminación exitosa de su Cartera de Proyectos.

La Oficina de Proyectos, es un ente muy activo y frecuentemente consultado por los diferentes líderes de los proyectos para recibir asesorías o consultas especializadas según el tipo de proyecto. Es percibida por la comunidad de Banesco como un factor para la generación de valor dentro del proyecto y como un mecanismo para asegurar el éxito del mismo. Esto es producto de las continuas mejoras que la Oficina introduce a la Metodología de Control de Proyectos de la Organización y a la difusión que constantemente realiza de las mismas a los integrantes de los equipos de proyecto.

La gráfica que se indica a continuación refleja el crecimiento de la Cartera de Proyectos de Banesco en los últimos 5 años, observándose un incremento del 140% entre el Año 2003 y 2004 producto del uso de la tecnología como el componente fundamental en sus innovaciones. La Gráfica Nro. 2, refleja la cantidad de proyectos en los cuales es requerida la Procura de Tecnología para el logro de los objetivos planteados.

¹ PMI: Project Management Institute

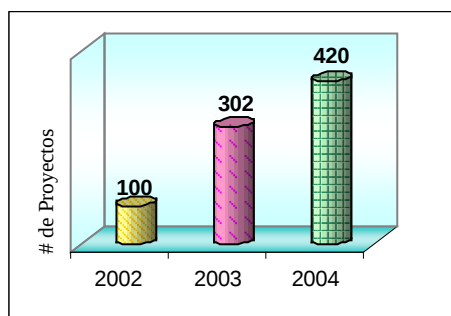


Gráfico Nro 2: Proyectos Ejecutados

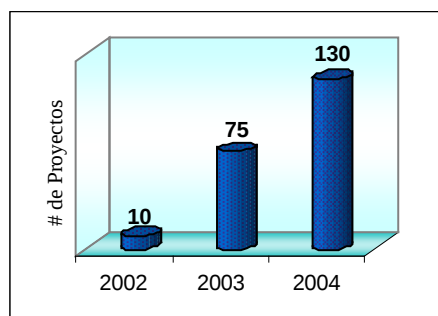


Gráfico Nro. 3: Proyectos con Procura de TI

Las procuras de Tecnología de Información (TI) están asociadas con los siguientes rubros:

Tipo de Procura	Descripción
Bienes	Se refiere a compra de equipos (Mouses, estaciones de trabajo, servidores, discos duros, etc),
Servicios	Contemplan: desarrollo de soluciones de software, asesorías en la implantación de procesos, diseño de arquitecturas tecnológicas para soluciones específicas, Análisis de capacidades de las plataformas tecnológicas, etc.

Tabla Nro. 1: Procuras de Tecnología

La Dirección de Tecnología y Procesos (DTIP) es la unidad encargada de la investigación, desarrollo y mantenimiento de la tecnología dentro de la organización. A ella se encuentran adscritos 650 profesionales.

Banesco es una organización cuyo foco no es el desarrollo de aplicaciones, su foco es el negocio financiero; y así lo ha entendido la Dirección de Tecnología y Procesos cuyo reto más importante es cómo llevar el ritmo a las crecientes y cada vez más complejas demandas de soluciones de Tecnología de Información (TI) requeridas para lograr los objetivos de los distintos proyectos. De allí que su estrategia ha sido atender aquellos proyectos con necesidades de contratación de servicios de TI mediante la contratación de estos servicios a terceros. Esta estrategia ha sido muy exitosa dentro de la organización, ya que ha permitido que la Dirección mantenga el foco en sus fortalezas sin incumplir con los requerimientos del negocio, generando una relación rentable y efectiva.

Esta Dirección tiene como política la incorporación de personal propio de Tecnología en todos los proyectos de la Organización que requieran el uso de la Tecnología para el logro de sus fines. El rol de estos profesionales puede ser como Gerentes de Proyectos o como Coordinadores de Tecnología, quienes entre sus responsabilidades tienen la coordinación de las labores de Procura de la Tecnología de dichos proyectos.

Debido a las agresivas metas de posicionamiento de las entidades financieras venezolanas, no sólo orientadas al ámbito nacional, sino que recientemente han decidido incursionar en el ámbito internacional; estos nuevos negocios internacionales demandan la explotación de canales como el canal Internet de forma intensiva y con niveles de requerimientos de prestación del servicio de TI de clase mundial. Aunque actualmente Banesco

Banco Universal, compite con bancos internacionales (Citibank, Santander, BBUV, ING Bank), lo hace dentro de la región venezolana, y es contra los parámetros locales de calidad de servicio que los clientes establecen sus criterios de diferenciación del servicio de Banesco y, como ya hemos comentado anteriormente, nuestros clientes diferencian a nuestra organización de otras organizaciones financieras por el excelente servicio que presta y por el uso de la tecnología y la innovación para lograrlo.

Ahora Banesco Banco Universal debe competir con parámetros de atención y de servicio de otras regiones de América. Esto implica mayores demandas en cuanto a requerimientos tecnológicos y a la confiabilidad de la tecnología empleada para soportar los productos y servicios, haciendo que la Dirección de Tecnología deba apuntar a estándares de calidad de clase mundial para responder a esas nuevas exigencias.

El diseño de productos para el mercado internacional, se caracteriza por apalancarse en múltiples tecnologías para el desarrollo de los mismos (telecomunicaciones, Customer Relationship Management (CRM), Aplicaciones “Client Oriented”, Aplicaciones WEB, alto nivel de integración con las aplicaciones centrales de la organización, etc.), lo cual hace que los proyectos formulados demanden procesos de contratación más complejos, al verse involucrados múltiples proveedores, ubicados en distintas zonas geográficas (Venezuela, Panamá, Miami, Costa Rica, entre otros), diversidad de tecnologías, distintas plataformas tecnológicas, requerimientos de acoplamiento y orquestación de altísima precisión, etc.

Esta situación aunada a las exigencias de “time to market” definidas por el negocio internacional, hacen que la Dirección de Tecnología se enfoque a definir estándares de calidad más exigentes, a tono con esta nueva realidad dentro de la organización.

Otro gran reto para la Dirección de Tecnología es la estrategia de la organización de explotar los canales no tradicionales de atención al cliente en el mercado local, como son: equipos de autoservicio, dispensadoras de chequeras, cajeros electrónicos y más fuertemente el canal Internet, lo cual también demanda el concurso de múltiples proveedores, distintas localidades, ramas o especializaciones diferentes, implicando mayores esfuerzos de coordinación de los terceros contratados para la puesta en marcha de nuevos productos o procesos.

Revisando la información histórica de la Cartera de Proyectos del Año 2004 que han demandado procuras por el área de tecnología, se observa que un importante Número de Proyectos han requerido la contratación de los servicios de TI para el logro de sus fines, en relación a la contratación de bienes de TI (Ver Gráfica Nro. 4).

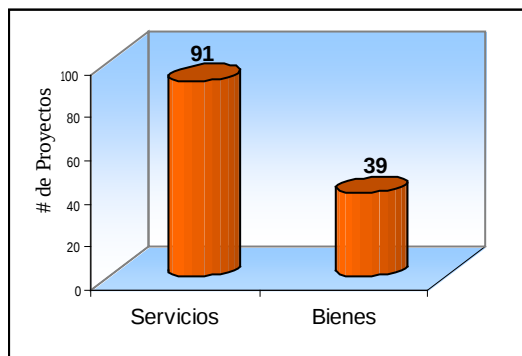


Gráfico Nro. 4: Proyectos con Contratación de Servicios TI

La estrategia de contratación de terceros junto con la importancia que representa la entrega a tiempo y con la calidad solicitada por parte de cada uno de los proveedores, requiere realizar un proceso de selección de contratistas ágil y riguroso, con la finalidad de minimizar los riesgos de incumplimiento por parte de estos proveedores, al tiempo de mantener los estándares de excelencia de los clientes del área de tecnología.

Aunado al incremento en el número de proyectos con demandas hacia las áreas de TI y a la complejidad que estos requerimientos envuelven, se suman los crecientes montos de inversión que implica para la organización abordar estas iniciativas. En la Gráfica Nro. 5, se observa el crecimiento sostenido en los montos de inversión relacionados con procura de Tecnología.

Este incremento ha despertado una mayor atención por parte de los accionistas de estos rubros de inversión, así como una entendible necesidad de ver logros importantes derivados de estas inversiones. Por otra parte, para la Dirección de Tecnología se crea un mayor compromiso en relación al

control y cumplimiento de tiempos y estándar de calidad respecto a las procuras planteadas.

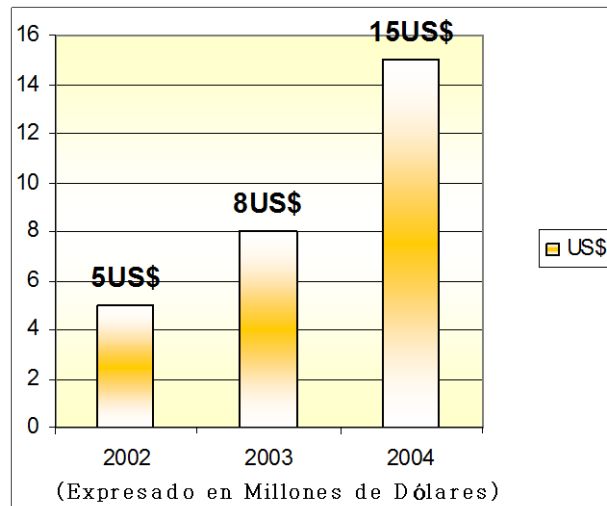


Gráfico Nro. 5: Montos de Inversión en Proyectos Con Procura de TI

En Banesco Banco Universal, dentro del proceso de la Definición del Alcance del Proyecto, se definen las necesidades de contratación y se establecen las especificaciones detalladas de las procuras requeridas para el desarrollo del proyecto. Sin embargo, una de las dificultades que confrontan los Coordinadores de Tecnología asignados a los proyectos, es que no cuentan con un banco de datos de contratistas de la organización y se enfrentan a la escasa información existente en Banesco Banco Universal relacionadas con proveedores potenciales de un servicio de TI específico. Esto trae como consecuencia, que se invierte gran cantidad de horas hombres en la elaboración de las listas de candidatos para cubrir las necesidades del proyecto.

En otras palabras, nuestros Coordinadores de Tecnología no cuentan con una herramienta que les permita consultas como: Necesito contratar desarrolladores en Lenguaje JAVA, ¿quién puede ayudarme?, Necesito diseñar la plataforma de integración que soportará los negocios de Seguros Banesco, ¿Qué proveedor ha tenido experiencias en este sentido?

De esta falta de información, también se deriva que el desconocimiento de la trayectoria de un proveedor en términos de calidad, tiempo y costos en sus trabajos anteriores dentro de la organización, permita que este proveedor pueda ser contratado por otra unidad de la organización con las implicaciones que esto representa. O, inclusive el Coordinador de Tecnología, contrata al proveedor “con el cual siempre trabaja” desaprovechando de esta manera las posibilidades de contratar proveedores más expertos en el área.

Diseñar un proceso de selección de contratistas, que permita identificar potenciales candidatos para una procura específica, conocer las credenciales y el desempeño logrado por estos proveedores en experiencias anteriores, son factores críticos en las etapas de definición y planificación del proyecto, en las cuales se realizan las gestiones de pre-contratación, no sólo porque permitirá reducir los tiempos de asignación de la buena pro para un proveedor, sino que aumentará las posibilidades de éxito en el desarrollo del proyecto.

Es por ello, que se plantea la siguiente pregunta: **¿Cuál debe el Modelo de Pre-Contratación de Servicios de TI que debe seguir Banesco Banco Universal para atender las exigentes demandas de que le impone su cartera de proyectos?**

Justificación

Debido al volumen actual de proyectos demandados en la Organización, a las crecientes cifras de inversión en Servicios de Tecnología y a las exigentes metas de la organización para lograr un posicionamiento dentro del mercado financiero apalancado en calidad de servicio y rentabilidad, el proceso de selección y contratación de los proveedores de servicios de TI se convierte en un proceso neurálgico para el desenvolvimiento del proyecto, por lo cual en Banesco Banco Universal será de mucho valor agregado el desarrollo de un Modelo que le permita agilizar sus procesos de Pre-Contratación y de aprovechar las ventajas que el mismo le brinda, entre las cuales se encuentran:

- Proveer a los Coordinadores de Tecnología de los proyectos de una lista de Proveedores potenciales para sus necesidades de contratación.
- Clasificar los proveedores actuales y potenciales de Banesco, de acuerdo a sus competencias, experiencias y trayectoria dentro de la Organización.
- Se logrará asertividad en la selección de contratistas, ya que en función de su desempeño, se puede inferir su nivel de cumplimiento

de las metas planteadas en proyectos ejecutados con anterioridad dentro de la empresa o en empresas afines.

- Al contar con una calificación a nivel de proveedor, Banesco Banco Universal puede diseñar programas que permitan fortalecer los lazos comerciales con estos proveedores, de forma tal que la misma sea más fructífera alineando sus intereses con los objetivos de la organización.
- Identificar oportunidades de consolidar requerimientos de servicios y aprovechar las economías de escala que pudieran derivarse.
- Identificar oportunidades de negociaciones con sus proveedores al tener la posibilidad de conocer el volumen de trabajo potencial que tiene el proveedor dentro del portafolio de proyectos.
- Incorporar elementos de objetividad y transparencia en la selección de contratistas
- Minimizar el incumplimiento en los tiempos y calidad de las entregas de productos derivados de las procuras.
- Apoyar los objetivos que se ha trazado Banesco Banco Universal y su Oficina de Proyectos de consolidar la madurez de la organización en Gerencia de proyectos, al dar los primeros pasos en la Gerencia de Procura dentro de la institución.
- Reducir los tiempos de identificación y selección de contratistas.

No contar con este modelo implicaría para la organización continuar con procesos de procura poco estandarizados y auditables, sujetos más a las presiones de tiempo del proyecto que a garantizar la selección de la mejor opción tomando en consideración los elementos de costo, calidad y

factibilidad por parte de los proveedores de entregar a tiempo y de proporcionar el mantenimiento que estas tecnologías requieren luego de su implantación y durante el ciclo de vida del producto o servicio adquirido. Así mismo, el no contar con esta herramienta propiciaría incurrir en costosos errores de contratación de proveedores que han demostrado no ser confiables.

Para Banesco Banco Universal su principal meta es seguir siendo reconocido como un banco que cuenta con un excelente servicio al cliente, el cual está basado fundamentalmente en la innovación tecnológica, de procesos y productos financieros; y es por ello que la organización se plantea constantes retos para mantener esta percepción del excelente servicio prestado. En este mismo orden de ideas, y para mantener la sintonía que el negocio demanda la Dirección de Tecnología y Procesos ha entendido que el uso de las técnicas de Gerencia de Proyectos será la clave para cumplir con los objetivos planteados en cada uno de los proyectos en los cuales participa.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología para la Dirección de Tecnología y Procesos de Banesco Banco Universal.

Objetivos Específicos

- Investigar la base conceptual del proceso de contratación.
- Clasificar los Servicios de Tecnología contratados en Banesco Banco Universal
- Estudiar el proceso de Pre-contratación actual realizado en Banesco Banco Universal
- Investigar respecto a Procesos de Pre-Contratación
- Formular el Modelo para la Pre-Contratación de Servicios de Tecnología de la Dirección de Tecnología y Procesos de Banesco Banco Universal

Alcance y Limitaciones

Alcance

El Modelo de Pre-Contratación de Servicios de TI fue desarrollado con la finalidad de proveer elementos de información respecto a los contratistas, que permitan a los equipos de proyecto consultar y conocer cuáles proveedores tienen las capacidades para llevar a cabo una procura y cuál ha sido el desenvolvimiento del mismo en experiencias pasadas tanto dentro del banco como en otras organizaciones; con el fin de dotarlos de herramientas de consulta que apoyen el proceso de toma de decisiones en esta fase neurálgica de los proyectos con procura.

Para el logro de este objetivo, se han analizado los procesos actuales de Banesco Banco Universal, se han desarrollado investigaciones en relación a las mejores prácticas en la selección de proveedores, se ha realizado un inventario de los tipos de contratación de TI comúnmente demandadas en los proyectos de la organización, para luego proceder a la formulación del modelo planteado.

Atendiendo a limitaciones de tiempo, el alcance no contempla la adquisición de Bienes de Tecnología ni la implementación de los Formularios de Medición recomendados en el Modelo, los cuales se sugieren sean desarrollados en otros procesos de investigación.

El desarrollo de esta investigación fue realizado en Banesco Banco Universal, ubicado en Caracas, en su Sede Administrativa denominada Ciudad Banesco, Bello Monte.

Limitaciones

Una de las limitaciones con las cuales se enfrentó la investigadora, es con el escaso material y documentación teórica del tema de Pre-Contratación. Sin embargo, haciendo gala de la capacidad de innovación que caracteriza al personal de Banesco Banco Universal, fueron superadas estas limitaciones y se realizó el diseño objeto de este trabajo, sin menoscabar su calidad y utilidad para la Dirección.

CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

Misión

“Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio. Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología. Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad.”

Valores:

Integridad y Confiabilidad: Defendemos la confidencialidad de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.

Responsabilidad Individual y Social: El éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.

Innovación y Calidad de Servicio: Estamos dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.

Emprendimiento: Fomentamos el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.

Interdependencia y Liderazgo: Promovemos el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.

Renovación y Excelencia Personal: Impulsamos el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.

Diversidad y Adaptabilidad: Fomentamos la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de nuestros negocios.

Para Banesco Banco Universal su principal meta es seguir siendo reconocido como un banco que cuenta con un excelente servicio al cliente, el cual está basado fundamentalmente en la innovación tecnológica, de procesos y productos financieros; y es por ello que la organización se plantea constantes retos para mantener esta percepción del excelente servicio prestado. En este mismo orden de ideas, y para mantener la sintonía que el negocio demanda la Dirección de Tecnología y Procesos ha entendido que el uso de las técnicas de Gerencia de Proyectos será la clave para cumplir con los objetivos planteados en cada uno de los proyectos en los cuales participa.

Su inicio se remonta a mediados de los ochenta, iniciándose como una Casa de Bolsa y convirtiéndose en poco más de una década en el tercer banco del país y en una de las empresas financieras más exitosas y rentables del mercado.

Su sostenido crecimiento producto de un exitoso proceso de fusiones, su constante innovación tecnológica y su reconocido servicio al cliente, han sido factores claves para afianzar su cartera de clientes y para aumentar su cuota de participación en el competitivo mercado financiero venezolano.

La organización, siempre atenta a las mejoras requeridas para mantenerse en este competitivo sector, estimula a sus miembros al análisis y rediseño constante de sus procesos y a la evaluación de las tecnologías para ser incorporadas en estos procesos y mejorar la efectividad de la organización.

Anualmente la organización se plantea un ejercicio de Planificación Estratégica, conocido en la Organización como el PIPE² y de esas demandas, más las demandas por Iniciativas No Estratégicas (Proyectos Regulatorios y Proyectos Táctico Operativos), genera la Cartera de Proyectos de la empresa, la cual con la coordinación de la Oficina de Proyectos, es jerarquizada y priorizada para producir el Portafolio de Proyectos que será ejecutado en un período de tiempo.

² PIPE: Proceso Integral de Planificación Estratégica

La Figura Nro. 1 representa el Diseño General del Proceso de Planificación Estratégica y conformación del Portafolio de Proyectos llevado a cabo en Banesco Banco Universal.

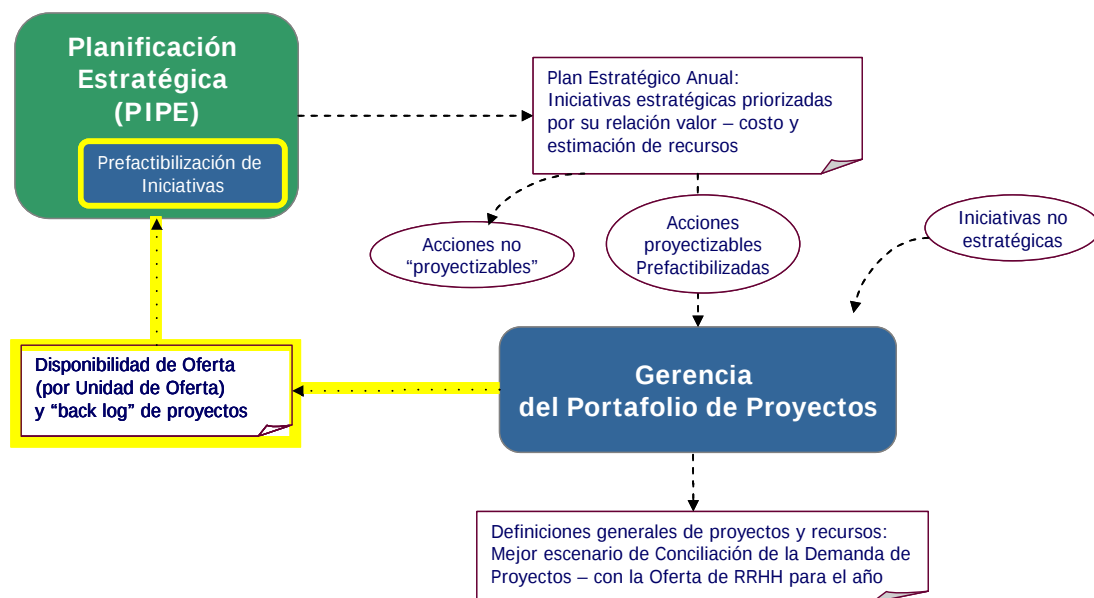


Figura Nro. 1: Conformación del Portafolio de Proyectos
(Fuente: Oficina de Proyectos Banesco Banco Universal)

En Banesco Banco Universal se comenzó a trabajar en Gerencia de Proyectos desde el año 1997, para esa época fue fundada la Oficina de Proyectos, la cual ha ido evolucionando de acuerdo a las necesidades del banco y al proceso de maduración de la gerencia de proyectos en Banesco Banco Universal. En la Figura Nro. 2 se describe la estructura organizativa actual de esta Oficina en la cual se observan las siguientes unidades:

- Planificación Estratégica y Portafolio de Proyectos, entre otras funciones, se encarga del apoyo metodológico, de educación y de seguimiento de la Formulación de la Planificación Estratégica y del Portafolio de Proyectos de la organización.

- Gerencia de Proyectos, en la cual se definen los aspectos metodológicos en las distintas áreas de conocimiento y de los procesos de la Gerencia de Proyectos, así como de las herramientas necesarias para apoyar de forma efectiva a los Líderes y Coordinadores de Proyectos.

Esta unidad también se encarga del importante aspecto de formar mediante inducciones al personal de Banesco Banco Universal, no solo de tópicos relacionados con la Gerencia de Proyectos, sino de los aspectos metodológicos desarrollados en la Organización y que son de obligatorio uso de los integrantes de un proyecto. Estas inducciones incluyen la formación en los habilitadores tecnológicos desarrollados para apoyar esos procesos.

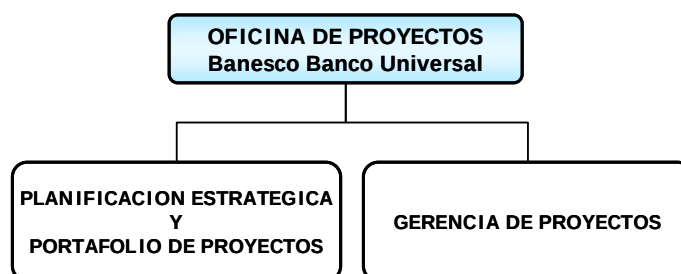


Figura Nro. 2: Estructura Organizativa Oficina de Proyectos

A continuación se hace una breve descripción de la Dirección de Tecnología y Procesos a la cual está dirigido el producto de esta investigación. La Dirección de Tecnología y Procesos (DTIP) está conformada por 3 Vicepresidencias Ejecutivas, 2 Vicepresidencias de Area y a ella reporta la Unidad de Administración y Logística.

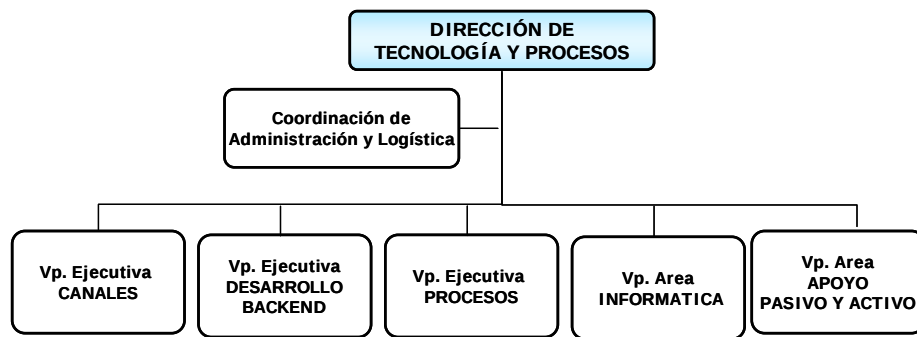


Figura Nro. 3: Estructura Organizativa de la DTIP

Las Vicepresidencias Ejecutivas, son las unidades encargadas de llevar a cabo los procesos de procura de los proyectos de la Dirección. Ellas asignan para cada iniciativa identificada por las Areas de Negocio, el Coordinador Técnico, el cual según lo especifica la Metodología de Gerencia de Proyectos en Banesco Banco Universal, Versión 1.1 de la Oficina de Proyectos (2004, p13), debe ser:

Persona generalmente de nivel medio que coordina/gerencia/gestiona el aspecto técnico de un proyecto. Tiene experiencia en trabajos de análisis, diseño, desarrollo e instalación de sistemas de información, incluyendo conexión con otros sistemas de procesamiento de data, sistemas de múltiples funciones o redes de teleprocesamiento.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Bases Teóricas

A continuación se describe un conjunto de teorías que serán necesarias para formular el modelo objeto de este trabajo de investigación. Ha sido formulado en base a las recomendaciones de Valarino (2002) y la “Guía Práctica para la realización del Trabajo Especial de Grado Especialización” de la Dirección General de Estudios de Postgrado de la UCAB, en las cuales se recomienda que debe estar determinado por las características y necesidades de la investigación.

Proyecto

Un proyecto es “un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como el conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una determinación” (Palacios 2003, P 27). La situación deseada puede ser para generar un producto o servicio único dentro de un plazo específico y utilizando recursos humanos y no humanos (personas, equipos, materiales, tiempo y dinero) para lograrlo.

Dentro del marco de una organización un proyecto, generalmente, es concebido en la mente de uno o un conjunto de ejecutivos de la Organización, motivado por las necesidades o metas de la misma y deben estar definitivamente alineados con el plan estratégico de la empresa.

Gerencia de Proyectos

La Gerencia de Proyectos se fundamenta en el uso integrado de las áreas de conocimiento y garantiza el éxito del proyecto mediante la Planificación y Control de los parámetros de Tiempo, Costo y Calidad.



Figura Nro. 4: Gerencia de Proyectos – Relación Tiempo-Costo-Calidad
(Fuente: PMBOK³)

La Gerencia de Proyectos es el medio que permite eficiente y armoniosamente los recursos con los cuales se dispone para realizar el proyecto con la finalidad de satisfacer o superar las expectativas de los “stakeholders” que no son más que aquellos interesados o afectados por la ejecución del proyecto (comunidad, clientes, usuarios trabajadores, accionistas, proveedores, etc.).

³ PMBOK: Project Management Body of Knowledge, editado por el PMI Año 2000

Según Briceño (2003), “es la encargada de visualizar y establecer las prioridades del proyecto, ubicarlas en un espacio de tiempo determinado y asignar el tipo y número de recursos necesarios para satisfacer esas prioridades. todo esto con la finalidad de ejecutar el proyecto en el menor tiempo, el más bajo costo posible y con la calidad requerida bajo un ambiente de trabajo seguro, armónico y cordial”

Los proyectos tienen un ciclo de vida, durante los cuales se definen sus objetivos, se identifica el equipo que ejecutará el proyecto, se determinan los recursos necesarios para llevarlo a cabo, se enumeran las actividades a ser realizadas, luego se ejecutan estas actividades hasta llegar a la finalización del mismo. A continuación se describe un Ciclo de Vida típico de un proyecto:



Figura Nro. 5: Ciclo de Vida de un Proyecto

La Oficina de Proyectos de Banesco Banco Universal, ha establecido, en su “Metodología de Gerencia de Proyectos en Banesco Banco Universal”, las siguientes convenciones para los proyectos que se ejecutan en la institución, las cuales están fundamentadas en las mejores prácticas recomendadas por el PMI:

- *Fase de Inicio* – Se coordinan las actividades para la aprobación del proyecto, se designa al equipo, y se inicia la definición del Proyecto

- *Fase de Planificación del Proyecto* – se completa su definición seleccionando la mejor alternativa y se genera el plan de ejecución.
- *Fase de Ejecución y Seguimiento del Proyecto* – Se ejecuta el plan desarrollado, realizando las actividades de control correspondientes para garantizar el éxito del proyecto
- *Fase de Cierre del Proyecto* – Se obtiene la aceptación formal y se pasa a producción

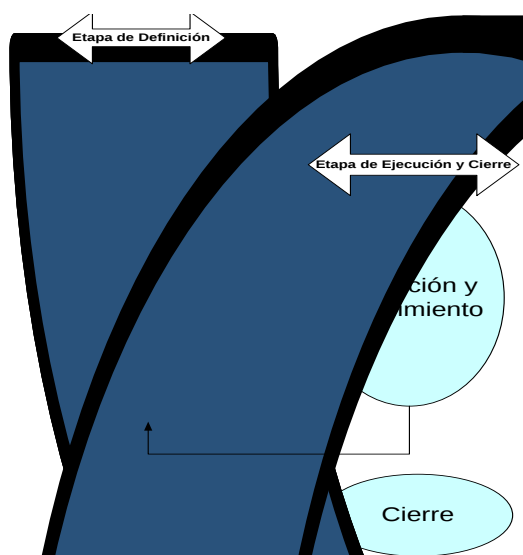


Figura Nro. 6: Fases de un Proyecto en Banesco Banco Universal

Procesos de la Gerencia de Proyecto

De igual forma, los Líderes de Proyectos y Coordinadores de Tecnología de Banesco Banco Universal, realizan las actividades relacionadas con la ejecución de proyectos circunscritos a los procesos de gerencia recomendados por el PMI y ratificados dentro de la Organización por la Oficina de Proyecto.

Estos procesos han sido definidos según el enfoque sistémico como la aplicación de herramientas y técnicas a un elemento de entrada, con el objeto de obtener una salida de mayor agregado.

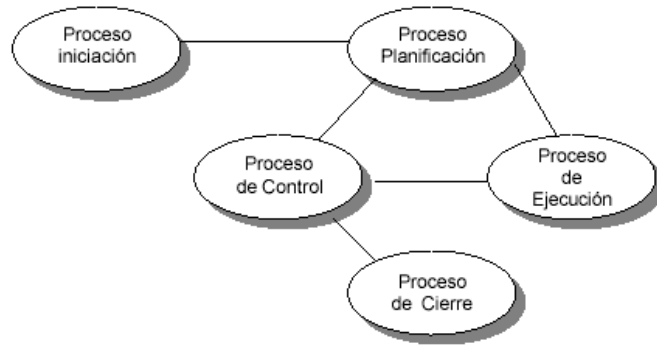


Figura Nro. 7: Procesos en la Gerencia de Proyectos

Los procesos de la Gerencia de Proyectos están interrelacionados por las entradas y las salidas de los mismos, son procesos interconectados y tienen alta dependencia uno de los otros. Atender estos procesos asegura que los diferentes elementos del proyecto serán adecuadamente coordinados. El gerente de proyecto debe velar a lo largo del proyecto de los productos o insumos que son generados por los distintos procesos para así garantizar el éxito de la aplicación de estas metodologías, que no se traducirá de otra forma sino en el éxito del proyecto.

Otra de las características fundamentales de los procesos asociados a la Gerencia de Proyectos es su demanda de actividades a lo largo del ciclo de vida del proyecto, y a su solapamiento dentro de esos ciclos. La Figura Nro. 8, refleja de forma clara, que los procesos no son eventos discretos, sino que se solapan en distintos momentos.

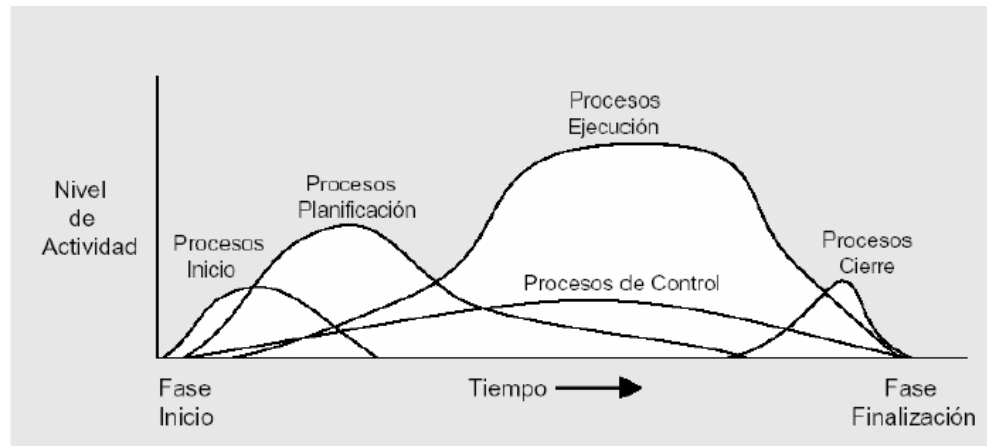


Figura Nro. 8: Superposición de Procesos de la Gerencia de Proyecto

Áreas de Conocimiento en la Gerencia de Proyectos

La Gerencia de Proyectos a través de una metodología de consulta e investigación, y debidamente documentada por el PMBOK del PMI, reconoce la necesidad de manejar un cuerpo básico de áreas de conocimiento requeridos para ejecutar de forma exitosa un proyecto. A continuación se realizará una breve descripción de las nueve Áreas de Conocimiento, identificadas por el PMI:

1. *Gerencia de Integración*: asegura que los distintos elementos del proyecto están alineados y adecuadamente coordinados.
2. *Gerencia del Alcance*: son los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto incluye todo lo necesario para su exitosa realización, e inclusive establecer todo lo que no debe formar parte del proyecto.
3. *Gerencia del Tiempo*: contempla la definición de actividades, su secuenciamiento, estimación de duraciones, desarrollo y control del

cronograma que permitirá concluir el proyecto en los tiempos ideales.

4. *Gerencia de Costos*: contempla los procesos necesarios para garantizar que el proyecto disponga de los fondos requeridos y concluya sin exceder el presupuesto establecido.
5. *Gerencia de Calidad*: contempla los aspectos de calidad tanto a nivel de la Gerencia del proyecto como de los productos que serán generados, lo cual garantiza que se cubrirán las expectativas para las cuales fue iniciado el proyecto.
6. *Gerencia de Recursos Humanos*: contempla los procesos que permitirán sacar el mejor provecho al personal asignado al proyecto de la forma más eficaz y armoniosa posible. Contempla a todos los involucrados en el proyecto (StakeHolders): comunidad, accionistas, patrocinadores, clientes, usuarios, etc.
7. *Gerencia de las Comunicaciones*: asegura la generación oportuna y apropiada, la distribución, el almacenamiento y la disposición final de la información del proyecto. Se debe asegurar que la información fluye de forma adecuada.
8. *Gerencia de Riesgo*: Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades del proyecto para minimizar los efectos adversos de los sucesos accidentales que afecten al proyecto, al menor costo posible; esto es basado en la identificación de los mismos y a los planes de acción definidos para abordar los riesgos del proyecto.
9. *Gerencia de Procura*: Responsable de proveer oportunamente y dentro de los parámetros establecidos de costo y calidad, los bienes y servicios obtenidos fuera de la organización del proyecto.

A continuación la Figura Nro. 9 identifica aquellos procesos llamados Procesos *Medulares* (ya que siempre deben ser ejecutadas dentro de un proyecto, son la base del proyecto y deben respetar un orden de ejecución), y aquellos llamados *Facilitadores* (ya que, según la naturaleza del proyecto algunas cobrarán mayor importancia), en la misma se puede observar la importancia central que tiene la Gerencia de Integración, ya que es la responsable de lograr la sincronización entre todas las Areas de Conocimiento, como punto crítico para el éxito del proyecto.

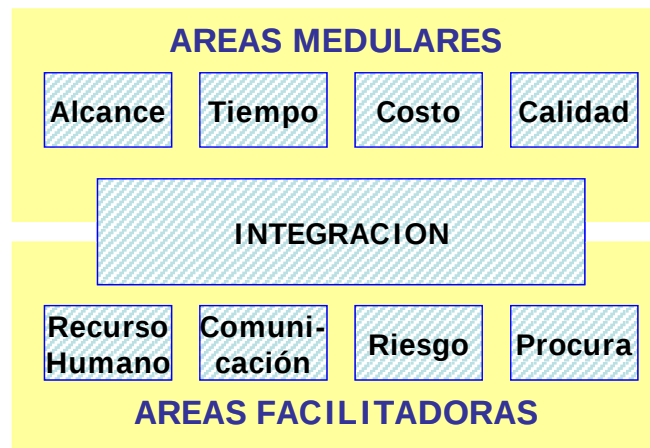


Figura Nro. 9: Areas de Conocimientos del PMI

Gerencia de Procura:

Es indudable, que la selección apropiada de la estrategia de compra, dependerá del tipo de proyecto, dependiendo del alcance, los tiempos, la calidad requerida, el tiempo ideal en que es demandada la entrega, el costo y la disponibilidad, son los elementos decisivos en este aspecto.

¿Cuándo un equipo de proyecto debe decidir si adquirir a un tercero o no?. Estas son las consideraciones más comunes por las cuales un equipo de

proyecto debe seleccionar la opción de adquirir los bienes y/o servicios a un tercero:

- Debido a que la organización no cuenta con los recursos disponibles
- O bien, la organización tiene recursos disponibles, pero no se puede garantizar la entrega en el tiempo y/o la calidad requerida. Este es un factor que el Equipo del Proyecto debe evaluar de manera muy objetiva, ya que es posible que en la organización existan los recursos pero no tienen las capacidades técnicas o funcionales para cumplir las especificaciones descritas. En muchos proyectos, al sobre-estimar las capacidades de los recursos, se presentan graves problemas en la oportunidad de entrega o en el incumplimiento de los requisitos previstos para el producto.
- Debido al alto nivel técnico requerido para el desarrollo del producto
- Dependencia de patentes para la elaboración del producto.

En el caso de Banesco Banco Universal, desde el punto de vistas de servicios de tecnología, la estrategia de la organización se orienta a la contratación de outsourcing para el desarrollo de las aplicaciones o de servicios de TI, tales como: Aplicaciones de Inteligencia de Negocio, Diseño e Implementación de Infraestructuras especializadas (integración de aplicaciones, entre otras), etc.

Por requerimientos de la investigación a realizar, se describirá detalladamente los alcances y sub-procesos que contempla la Gerencia de Procura, según las mejores prácticas recomendadas por el PMI.

El PMI, a través de su libro PMBOK Guide (2000, p 147), describe la Gerencias de Procura de la siguiente manera:

Incluye los procesos necesarios para adquirir bienes y servicios a organizaciones externas, con el fin de alcanzar los objetivos del Proyecto. Para simplificar, bienes y servicios, sean uno o muchos, serán referidos generalmente como un producto.

Así mismo, la Figura Nro. 10 proporciona una visión general de los procesos principales de esta Area de Conocimiento:

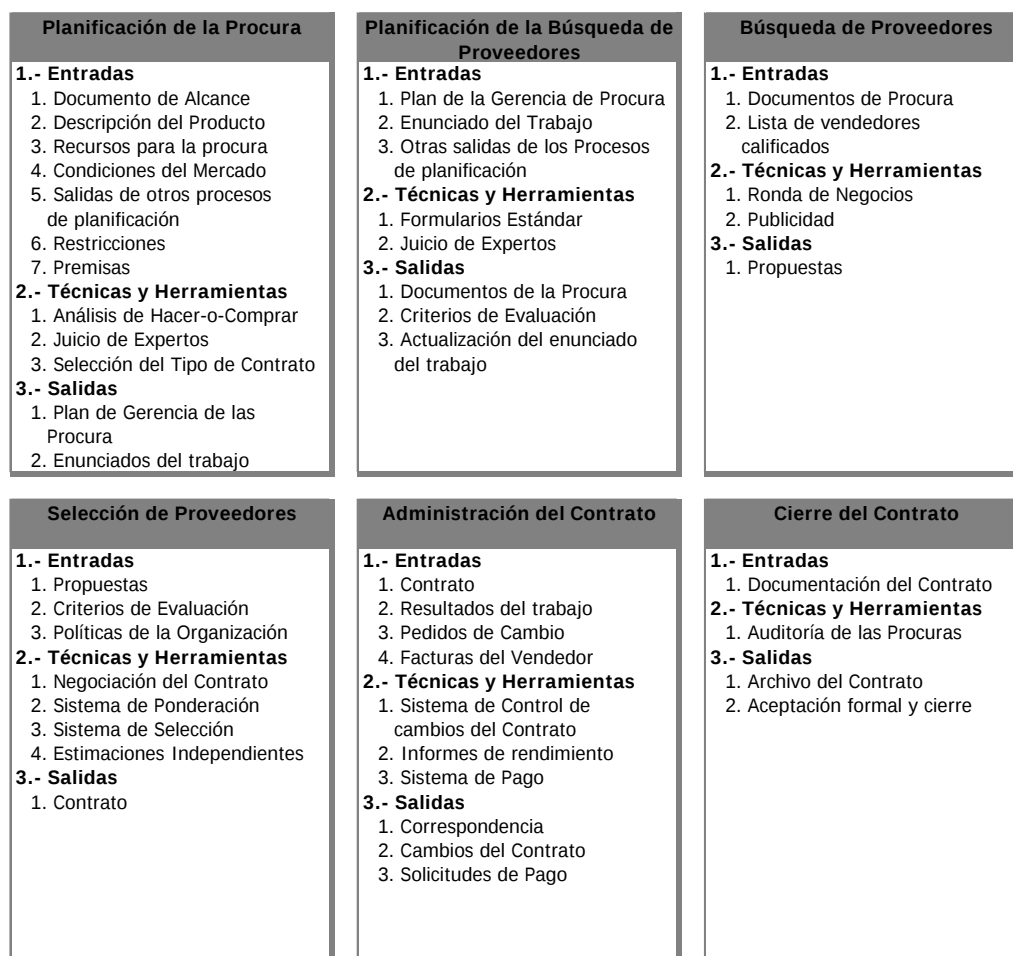


Figura Nro. 10: Visión General de la Gerencia de Procura

A continuación se hace una breve descripción de cada uno de los procesos que conforman la Gerencia de Procura:

- *Planificación de la Procura:* consiste en identificar las necesidades o productos del proyecto que no pueden ser desarrollados internamente, sino que deben ser contratados productos o servicios a entes externos al proyecto
- *Planificación de la Búsqueda de Proveedores:* en este proceso se generan los documentos que serán utilizados en el proceso de Búsqueda de los Proveedores, las salidas más comunes de este proceso, son plantillas estándares de contratos, solicitudes de ofertas, plantillas para descripción de productos, etc.
- *Búsqueda de Proveedores:* en esta fase se deben obtener las respuestas de los proveedores al recibir sus ofertas o propuestas.
- *Selección de Proveedores:* luego de haber recibido las ofertas, se procede a la elección del proveedor que será el responsable de procurar los productos respectivos. Esta selección se realiza mediante la aplicación de los criterios de selección definidos.
- *Administración del Contrato:* es un proceso que vela porque el proveedor cumpla los terminos establecidos en el contrato. También deben contemplarse las obligaciones que el contrato impone sobre el contratante.
- *Cierre del Contrato:* implica la verificación del cumplimiento de las especificaciones del producto y la actualización de la documentación para reflejar el estatus definitivo y el archivo de esta información para posterior consulta.

Debido al interés e importancia que para esta investigación tiene la Gerencia de Procura, a continuación se describe en cuál de los Procesos de

la Gerencia de Proyectos, se ejecutan las actividades relacionadas con las adquisiciones.

Iniciación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
	1. Planificación de la Procura 2. Planificación de la Búsqueda de Proveedores	3. Búsqueda de Proveedores 4. Selección de Proveedores 5. Administración del Contrato		6. Cierre del Contrato

Figura Nro. 11: Gerencia de Procura Vs Procesos de la Gerencia de Proyectos

Contratación:

Existe otro enfoque para entender el proceso mediante el cual se suplen los recursos requeridos para la ejecución del proyecto. Este enfoque está perfectamente alineado con el de Gerencia de Procura del PMI, por lo que el uso dependerá de cuán cómodo se sienta la organización o equipo de proyectos en el uso de las terminologías de uno y de otro.

En este esquema existen las fases: Pre-Contratación, Contratación o Selección, Post-Contratación. A continuación se describen los alcances de cada una de estas fases:

- *Pre-Contratación:* se definen las especificaciones detalladas de los bienes y/o servicios requeridos para la ejecución del proyecto, indicando los tiempos en los cuales son requeridos y la calidad esperada del mismo.
- *Contratación o Selección:* es la etapa donde se formula y firma el contrato.

- *Post-Contratación*: se refieren a las actividades de “ejecución” del contrato, desde el inicio del trabajo por parte del contratista, hasta el cierre del contrato.



Figura Nro. 12: Proceso de Contratación

La Figura Nro. 13 representa la perfecta analogía que hay entre los dos enfoques, en ella se observa que la Pre-Contratación, contiene los alcances y objetivos de los procesos de: *Plan de la Procura y Planificación de Búsqueda de los Proveedores*, mientras que la Contratación se alinea con la Búsqueda de Proveedores y Selección de Proveedores, y finalmente, la Post-Contratación se alinea con los procesos de Administración del Contrato y de Cierre del Contrato del PMI.

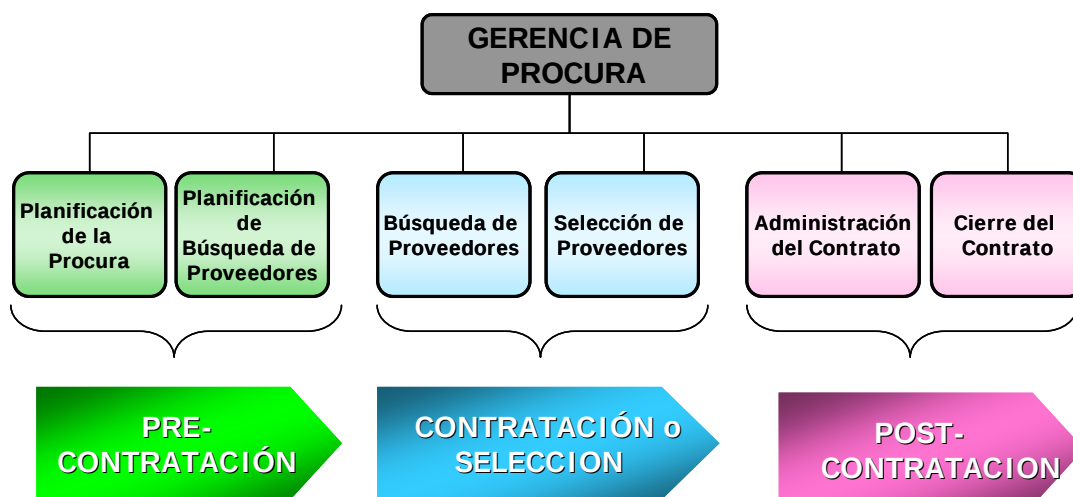


Figura Nro. 13: Alineación Enfoque de Contratación con Gerencia de Procura

La Ley de Licitaciones:

La Ley de Licitaciones es un marco de obligada referencia en lo relacionado con el Proceso de Contratación para empresas públicas en Venezuela. Tiene como objeto regular los procedimientos de selección de contratistas para la ejecución de obras, la adquisición de bienes muebles y la prestación de servicios distintos a los profesionales laborales.

El objetivo fundamental de esta ley es la modernización y agilización de los procedimientos de selección de contratistas aplicando los principios de la economía, transparencia, honestidad, eficiencia, igualdad, competencia y publicidad.

Definición de Conceptos

Siguiendo las recomendaciones metodológicas de Balestrini dadas en su libro “Cómo se elabora el proyecto de Investigación” (2000, p 107), a continuación se detallan una serie de conceptos de interés para la investigación llevada a cabo. Según la autora es sección será “especialmente dedicada a la definición de los elementos básicos que conforman la estructura teórica” de la investigación.

A continuación se identifican un conjunto de conceptos de interés para la investigación que nos ocupa:

Administración del Contrato:

Proceso de la Gerencia de Procura, que define las actividades necesarias para manejar la relación con el vendedor.

Bienes Informáticos:

Los bienes informáticos son todos aquellos que forman parte del sistema informático en cuanto a hardware, ya sea el computador, sus periféricos o dispositivos de apoyo.

Cierre del Contrato:

Conclusión y liquidación del contrato incluyendo la resolución de todos los asuntos pendientes.

Contratación o Selección:

Etapas de la Contratación en la cual se formula el contrato. Finaliza con la firma del contrato.

Contrato:

El contrato, es un acuerdo mutuo, reconocido por la ley, bajo el cual una parte se compromete a realizar un trabajo o proveer un servicio para la otra parte, por una retribución, normalmente en efectivo.

Gerencia de Procura:

Area de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos, que incluye los procesos necesarios para adquirir bienes y servicios externos a la organización ejecutora con el fin de lograr el alcance del proyecto, cumpliendo los parámetros de costo, tiempo y calidad establecidos.

Gerencia de Proyectos:

Aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos del proyecto.

Matriz de Selección:

Instrumentos utilizados para calificar o ponderar las respuestas de los potenciales proveedores. Determinan en base a los criterios y las ponderaciones el proveedor con la mejor calificación

Ley de Licitación:

Decretada en 2001, tiene por objeto regular los procedimientos de selección de contratistas para la ejecución de obras, la adquisición de bienes muebles y la prestación de servicios distintos a los profesionales laborales.

PIPE (Proceso Integral de Planificación Estratégica)

Proceso de Formulación de la Planificación Estratégica realizado por Banesco Banco Universal, a través del cual es diseñado el Portafolio de Proyectos de la Organización.

Proyecto:

Es un conjunto de actividades ejecutadas por personas, que ocurren en un tiempo definido y utilizan recursos, orientadas a alcanzar un fin común, teniendo un inicio y una terminación.

Post-Contratación:

Etapa de la Contratación en la cual Administra el Contrato y se hace el Cierre del mismo.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge):

El PMI con el objeto de difundir las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos, creó este libro en el cual se detallan los procesos que contemplan las mejores prácticas para lograr una eficiente Gestión de los Proyectos dentro de una organización.

PMI (Project Management Institute):

Organización cuyo objetivo es establecer, documentar y difundir las mejores prácticas en la Gerencia de Proyectos.

Pre-Contratación:

Fase de la Contratación en la cual se definen las especificaciones detalladas de los bienes y/o servicios requeridos para la ejecución del proyecto, indicando los tiempos en los cuales son requeridos y la calidad esperada del mismo.

Servicios Informáticos:

Son todos aquellos servicios que sirven de apoyo y complemento a la actividad informática.

Stakeholders:

Son todos los posibles actores que pueden intervenir, influir, estar afectados, estar interesados o son considerados propietarios del proyecto.

Debido a que la investigación es realizada en Banesco Banco Universal, la investigadora considera recomendable incorporar los conceptos que en esta organización se manejan y que son empleados a lo largo de este trabajo:

Portafolio de Proyectos

Conjunto de proyectos a través de los cuales se operacionalizan los objetivos de la Organización que se logran a través de proyectos.

Proyectos Estratégicos

Conjunto de Proyectos que se derivan de la planificación estratégica de la empresa.

Proyectos Regulatorios

Proyectos que deben ejecutarse de forma obligatoria a fin de cumplir con alguna ley nacional, internacional, de franquicias (VISA, MASTERCARD, AMEX, entre otros), o iniciativa gremial (Asociación Bancaria, Switch 7B, entre otras).

Proyectos Tácticos Operativos

Conjunto de Proyectos asociados a la continuidad operativa del negocio, no responden al logro de una iniciativa estratégica ni a una regulación. Por ejemplo: mantenimiento, actualizaciones tecnológicas, optimización de la operación, etc.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico o Metodología dentro del proyecto de investigación tiene como objeto definir los distintos métodos y las técnicas que harán posible el desarrollo de la investigación y de esta forma obtener la información requerida, según lo recomienda Balestrini (2001 p 125).

Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado referido a la formulación del Modelo de Pre-contratación de Servicios de Tecnología para la Dirección de Tecnología y Procesos (DTIP) de Banesco Banco Universal, el tipo de investigación se ubica dentro de la modalidad de Proyecto Factible, por tratarse de la formulación de una propuesta metodológica viable, de aplicación práctica para cubrir la carencia existente actualmente en Banesco Banco Universal respecto al Proceso de Pre-Contratación. Tal como indica la definición de proyecto factible, éste debe tener una investigación documental y/o de campo⁴, siendo el caso de la investigación planteada.

En este sentido, en base a las carencias actuales de la organización en el uso de herramientas para la fase de Pre-Contratación de Servicios de TI en la Dirección de Tecnología y Procesos, se pretende el desarrollo del Marco de referencia al respecto que pueda ser utilizado por los Gerentes de Proyectos o Coordinadores de Tecnología de los distintos proyectos de la Organización.

⁴ Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales (2003, p 16), editado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

La presente investigación, según Guillermo Yáber Oltra y Elizabeth Valarino, puede ser clasificado como Investigación-Desarrollo, ya que “se tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado.”

Diseño de la Investigación

Para dilucidar y dar respuesta a la problemática planteada referida a la construcción de un Modelo de Pre-contratación de Servicios de Tecnología para la Dirección de Tecnología y Procesos (DTIP) de Banesco Banco Universal, se define el Diseño de la Investigación como la estrategia global que permitirá orientar y guiar todo el proceso de investigación, desde la investigación documental, la recolección de datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos, en función de los objetivos definidos en esta investigación.

Siguiendo las recomendaciones metodológicas de Balestrini, (2002, p 134), esta investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo no experimental y de tipo descriptiva. Por cuanto este diseño de investigación permite no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad del objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, para su posterior análisis e interpretación de los resultados de estas indagaciones. Así mismo, si tomamos en cuenta la dimensión temporal de la investigación, lo clasificaremos de diseño transeccionales, ya que “se proponen la descripción de las variables, tal como se manifiestan” y la recolección de datos “fue

realizada sólo una vez y en un tiempo único”, tal como lo refiere Balestrini (2002, p 135).

Por su parte, Sabino en su texto “Cómo hacer una tesis y elaborar todo de escrito” (1994, p 93), nos da los elementos metodológicos que fundamentan la naturaleza de tipo descriptiva de la investigación, cuando define que no se aplica el proceso de “verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente”.

Para complementar la investigación, se realizaron numerosas consultas bibliografías, por internet y a los expertos de la Oficina de Proyecto de Banesco Banco Universal e inclusive a personal con estas mismas competencias del Banco Mercantil.

Población y Muestra

En la presente investigación los objetos de investigación (o unidades de análisis), será la coordinación de Gerencia de Proyectos de la Oficina de Proyectos de Banesco Banco Universal y al Gerente de la Oficina, ya que entre sus funciones está la diseñar procesos y definir herramientas que apoyen al proceso de la Gerencia de Proyectos dentro de la Organización. Según Balestrini (2002, p 137), estos objetos de investigación, serán aquellos que queremos indagar y conocer sus características y sobre ellas serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

A su vez, la población o universo de estudio en el presente caso, está conformada por las 5 expertos que laboran en las unidades seleccionadas de la Oficina de Proyecto, los cuales corresponden a 1 Gerente de la Oficina y 4 personas adscritas a la unidad de Gerencia de Proyecto.

El universo objeto de estudio, constituye una población de tipo finita, en la medida que está constituida por un determinado número de elementos, que con relación a este estudio está limitada a 5 expertos, los cuales tienen los conocimientos, la experiencia de su aplicación en Banesco Banco Universal y las capacidades requeridas para la investigación planteada.

Dada las características de esta población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En la presente investigación se utilizarán un conjunto de instrumentos y técnicas de recolección de información con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

La primera de las técnicas empleadas en las denominadas técnicas y protocolos instrumentales de la recolección de información, según lo refiere Balestrini en su libro “Como se elabora el Proyecto de Investigación” (2002, p 149), estas técnicas nos permitieron: observación documental, de presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico de los documentos revisados. Así mismo, fueron empleadas un conjunto de técnicas operacionales para manejar las fuentes referidas: subrayado, citas y notas de

referencias bibliográficas, presentación de cuadros, gráficos e ilustraciones, etc. Estas técnicas se emplearán, principalmente, en lo relativo a los aspectos teóricos de la investigación.

Otra de las técnicas que se empleará se refiere a las técnicas de la observación directa, como un mecanismo para conocer la realidad mediante entrevistas orales, sesiones específicas de trabajos convocadas para realizar análisis de aspectos particulares y de interés para la investigación. Y por último, se emplearán las técnicas de entrevista no estructurada de los expertos en gerencia de Proyectos de la Oficina de Proyectos de Banesco Banco Universal, las cuales a partir de preguntas abiertas, y a través del diálogo directo se logrará conocer los detalles de interés para la investigación. Estas entrevistas serán realizadas a lo largo del proceso de investigación, tanto en el inicio de la misma, como en la medida que el Modelo esté siendo formulado, con la finalidad de incorporar el feedback de estos expertos respecto al valor agregado que el Modelo aportará a sus funciones dentro de la organización y por ende a los proyectos de la organización logrando así, los objetivos que nos hemos planteado.

Técnicas para el Análisis de los datos

Según Balestrini, en su libro “Como se elabora el Proyecto de Investigación” (2002, p 169), luego de finalizada la fase de recolección de datos, estos deben ser sometidos a un análisis que nos posibilite la interpretación y el logro de las conclusiones a través de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos producto del levantamiento serán analizados con el apoyo de técnicas cualitativas, con la intención de hacer una valoración de los distintos elementos revisados. Igualmente serán utilizadas técnicas de análisis cuantitativos, puesto que una vez aplicado el modelo se debe realizar un análisis de los resultados, expresados en gráficas y tablas.

Sabino en su libro “Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos”, (1994 p 47), nos indica que lo importante es analizar en el trabajo toda la información relevante obtenida, ya sea numérica o verbal, procedente de un trabajo bibliográfico o de campo.

Fases de la Investigación

Para la Formulación del Modelo de Pre-contratación de Servicios de Tecnología para la Dirección de Tecnología y Procesos (DTIP) de Banesco Banco Universal, se han diseñado las siguientes etapas:

- Levantamiento de Información
- Análisis de la Información
- Diseño
- Formulación del Modelo

Levantamiento de Información

El Levantamiento de Información se propone llevar a cabo las actividades de:

- *Documentación*: consiste en la investigación respecto a los temas de interés para el desarrollo de la investigación. Se refiere a la documentación bibliográfica, la cual fue realizada a través de las lecturas de la bibliografía identificada y de consultas e investigación en Internet.
- *Entrevistas y Sesiones de Trabajo*: Fueron planificadas entrevistas y sesiones de trabajo con el personal de la Oficina de Proyectos.

Análisis de la información

En esta fase se procedió a consolidar la información levantada sometiéndola al análisis respectivo. Permitted generar, entre otros, los siguientes productos:

- Inventario de los tipos de contratación de tecnología que son realizados en la actualidad en los proyectos en Banesco Banco Universal
- Conocer los procedimientos actuales para la pre-contratación de tecnología en los proyectos
- Conocer los mecanismos actuales para la selección de proveedores.

Así mismo, en esta fase, producto de la documentación bibliográfica, se identificaron las Mejores Prácticas y recomendaciones que deben considerarse en el modelo a ser formulado en el alcance de la investigación.

Diseño

Permitirá elaborar el Diseño del Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología para los Proyectos de Banesco Banco Universal. Así

mismo contempló sesiones de validación con los integrantes de la Oficina de Proyectos de Banesco Banco Universal para garantizar la alineación con la metodología de proyectos de Banesco y con la cultura organizacional, para facilitar su implantación futura.

Formulación del Modelo

La Fase de Formulación permitirá el desarrollo del Modelo Diseñado en la Fase previa.

La Figura mostrada a continuación es una representación gráfica de las Fases que serán realizadas para llevar a cabo la investigación. Pretende destacar las entradas y salidas más importantes de cada fase con la finalidad de hacer más entendible el esquema en el cual será abordada la investigación.

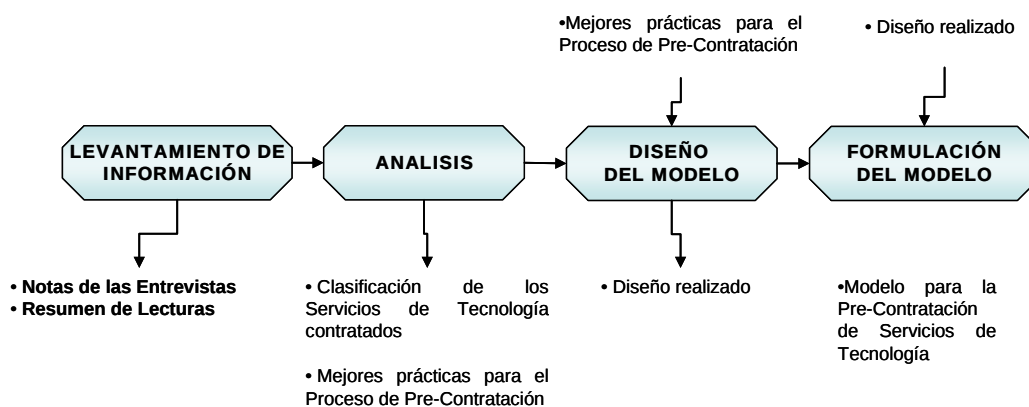
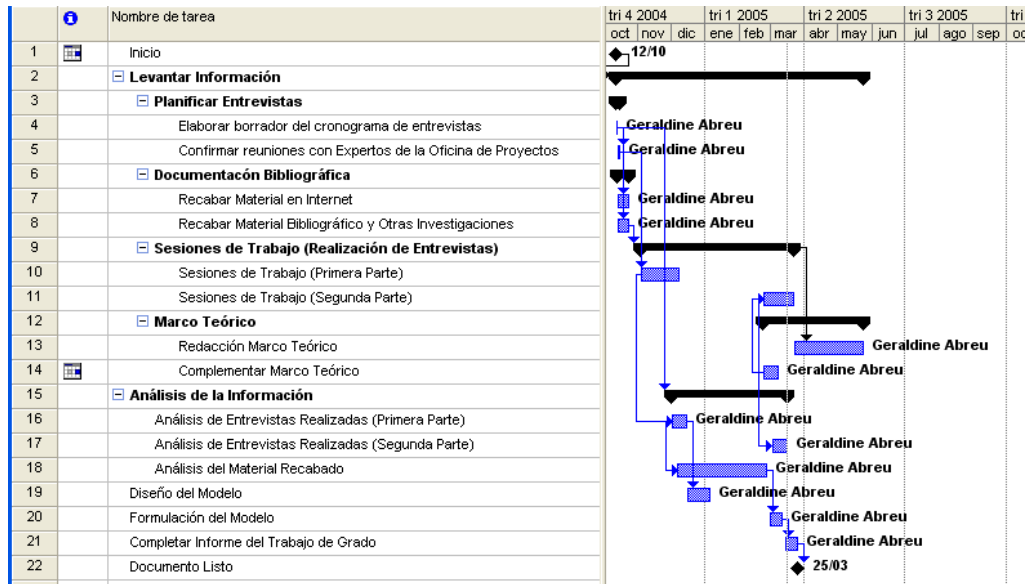


Figura Nro. 14: Fases de la Investigación

Cronograma de Actividades

A continuación se especifica el cronograma de actividades, en el cual se expresan, las actividades más importantes que deben ser ejecutadas para

culminar cada una de las etapas y actividades inherentes al proceso de la investigación.



CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección se describen los datos e información obtenida producto de la fase de Levantamiento de Información. Es importante hacer referencia al Marco Metodológico presentado en el capítulo anterior, en el cual se especificó que esta fase de levantamiento sería llevada a cabo realizando trabajo de campo y empleando técnicas de recopilación de información, tanto documental como mediante la realización de entrevistas y sesiones de trabajo con los expertos de la Oficina de Proyectos.

Posteriormente, según nos recomienda Balestrini en su libro “Cómo se elabora el proyecto de Investigación” (2002, p 169), se procederá a estructurar los datos de manera comprensible, para poder interpretarlos y proceder al análisis de la misma, con la finalidad de responder las preguntas formuladas en la investigación.

Es decir, primero fueron realizadas las sesiones de trabajo y entrevistas para levantar los *datos*, luego se generó la *información* que estaremos analizando en esta sección y se observará como será transformada en *conocimiento*, tanto en los productos que serán presentados a lo largo de este capítulo, como en la formulación del modelo que será planteado en el próximo capítulo de este trabajo de investigación.

La Tabla Nro. 2 resume las jornadas llevadas a cabo para cumplir con el levantamiento de información. Estas sesiones y entrevistas estuvieron caracterizadas por la participación de los expertos de la Oficina de Proyectos. Así mismo, se emplearon técnicas de conducción de las sesiones de trabajo para lograr la efectividad y rigurosidad requerida a fin de alcanzar los

objetivos de la presente investigación. Debido al interés de los presente en temas relacionados con procesos administrativos, los cuales no están dentro del alcance de la Oficina de Proyectos, fue planificada una sesión adicional con el Gerente de la Coordinación de Logística y Administración adscrito a la Dirección de Tecnología y Procesos.

Descripción	Nro. Sesiones	Observaciones
Sesiones de Trabajo con Expertos de la Oficina de Proyecto	10	
Entrevistas no estructuradas a miembros de la Oficina de Proyectos	8	
Entrevistas no estructuradas con Experto de Contratación de PDVSA	4	No contempladas en el cronograma original
Entrevistas no estructuradas con Gerente de Coordinación y Logística	2	No contempladas en el cronograma original
Sesiones de Trabajo con Gerente de Coordinación y Logística	1	No contemplada en el cronograma original

Tabla Nro. 2: Sesiones de Trabajo en el Levantamiento de Información

Los apuntes tomados por parte de la investigadora, en estas entrevistas y sesiones de trabajo, fueron posteriormente complementadas con el análisis de los puntos planteados durante las sesiones de trabajo, para luego ser cumplir el objetivo de esta sesión: analizarlas y convertirlas en información útil para la investigación. El *Anexo Nro. 1: Apuntes de las Entrevistas y Sesiones de Trabajo*, el cual contiene los puntos más importantes revisados en esas actividades del levantamiento.

El proceso de estructuración de los datos recopilados y el análisis de los mismos permitieron obtener los siguientes productos:

- Clasificación de los Servicios de TI contratados en Banesco Banco Universal
- Actividades de la Gerencia de Procura llevadas a cabo en Banesco Banco Universal, describiendo la fase del proyecto en la cual se ejecuta.
- Nivel de documentación y estandarización del proceso de Pre-Contratación en Banesco Banco Universal

Los expertos de la Oficina de Proyectos, producto de su experiencia en la implantación de procesos de Gerencia de Proyectos en Banesco Banco Universal, durante las reuniones de trabajo, recomendaron a la investigadora que el modelo planteado debía contener una característica muy importante: debía tener en cuenta los aspectos culturales de la organización, a lo cual llamamos “sabor a Banesco”, porque de esta forma, su aceptación por los equipos de proyectos estaría garantizada⁵. De allí, la investigación detallada de los procesos y características de la Pre-Contratación en Banesco, no sólo estuvo orientada a determinar fortalezas y aspectos de mejora, sino que permitió adquirir el conocimiento necesario para imprimirle al Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología para la Dirección de Tecnología y Procesos de Banesco Banco Universal, esta característica.

⁵ Ver Anexo 1: Apuntes de las entrevistas y Sesiones de Trabajo, Pág. 2

Clasificación de Servicios de Tecnología contratados en Banesco Banco Universal

Para lograr la Clasificación de los Servicios de Tecnología contratados por Banesco Banco Universal, se realizó la selección de una muestra del Portafolio Estratégico de Proyectos del 2004, tomando los primeros 25 proyectos del Portafolio de Proyectos, según el ranking del mismo asignado durante el PIPE (Proceso Integral de Planificación Estratégica, que emprende anualmente la organización). Los proyectos seleccionados se encuentran identificados en el *Anexo Nro. 2: Inventario de Proyectos del Portafolio 2004 con Procura de Servicios de TI*. Luego fueron revisados de los Documentos de Definición de dichos proyectos, con especial énfasis en las secciones relacionadas con la especificación de productos generados en el proyecto.

Iniciado el proceso de revisión de los documentos, fue necesario determinar los distintos proveedores contratados en dichos proyectos, con la finalidad de profundizar en detalles relacionados con las características del software empleado en los productos generados⁶. Ver *Anexo Nro. 3: Inventario de Proyectos del Portafolio 2004 con Procura de Servicios de TI – Proveedores Contratados*.

Tal como se expresó en el Capítulo I, sección Alcances y Limitaciones, el análisis de la información siempre tuvo presente el alcance que el alcance de esta investigación, sólo se refiere a servicios de tecnología y no contempla, la adquisición de bienes tecnológicos.

⁶ Ver Anexo 1: Apuntes de las entrevistas y Sesiones de Trabajo, Pág. 2

La *Tabla Nro. 3*, especifica la Clasificación de los Servicios de Tecnología contratados por Banesco Banco Universal, generada producto del análisis respectivo:

Clasificación	Descripción
Desarrollo de Sistemas / Nuevas Funcionalidades	1. Desarrollo de nuevas aplicaciones 2. Mantenimiento de aplicaciones existentes 3. Asesoría en el Diseño de aplicaciones 4. Implantación de tecnologías de Inteligencia de Negocios
Arquitectura Tecnológica	1. Capacity Planning de infraestructuras actuales 2. Implantación de Tecnologías de Integración y Orquestación de Aplicaciones 3. Asesoría en el diseño de arquitecturas para nuevas soluciones
Arquitectura de Procesos	1. Asesorías en la implantación de nuevos procesos o actualización de los existentes. 2. Implantación de nuevas funcionalidades en Habilitadores de Tecnología para soportar los procesos diseñados.
Gestión de Servicios de Tecnología y de Proyectos	1. Asesorías en la implantación de procesos de Gestión de TI 2. Implantación de nuevos software que facilitan la implantación de procesos de Gestión de TI

Tabla Nro. 3 Clasificación de Servicios de Tecnología contratados en Banesco Banco Universal

Proceso de Pre-contratación actual realizado en Banesco Banco Universal

Para realizar el levantamiento del proceso que actualmente se ejecuta en Banesco Banco Universal para la adquisición de servicios de TI, fue empleada la técnica de entrevistas no estructuradas y observación directa.

Así mismo, se celebraron diversas sesiones de trabajo con la Oficina de Proyectos e inclusive se coordinó una sesión con la Coordinación de Administración y Logística que reporta a la Dirección de Tecnología y Procesos, con la finalidad de tener una visión completa de cómo está implantado el proceso de Pre-Contratación dentro de la organización. Ver *Anexo Nro. 1: Apuntes de las Entrevistas y Sesiones de Trabajo*.

Según lo descrito en el Marco Teórico, la Pre-Contratación contempla los procesos de *Planificación de la Procura* y de *Planificación de la Búsqueda de Proveedores* recomendados por la Gerencia de Procura del PMI. A continuación y tomando como base esos procesos, se presentan los resultados del levantamiento para conocer cuáles de estas actividades son realizadas por los equipos de proyecto en Banesco Banco Universal, el nivel de formalidad y documentación en cada una de ellas y en cuál fase del proyecto son realizadas.

Para este análisis es importante hacer referencia al Marco Teórico, en el cual se especifica que la Metodología de Control de Proyectos de Banesco Banco Universal, identifica las siguientes fases de un Proyecto: Inicio-Definición, Planificación, Ejecución y Cierre.

En Banesco Banco Universal las actividades relacionadas con la Pre-Contratación, se inician desde el momento de la Formulación de la Planificación Estratégica y su definición en forma total y plena culmina en la Fase de Definición del Proyecto.

En la Figura Nro. 15, se evidencia, tal como lo recomiendan las mejores prácticas en Gerencia de Proyecto, cómo las definiciones requeridas se van enriqueciendo al madurar las fases del proyecto, hasta lograr el máximo nivel de detalle recomendado para lograr la culminación de un proyecto de forma exitosa.

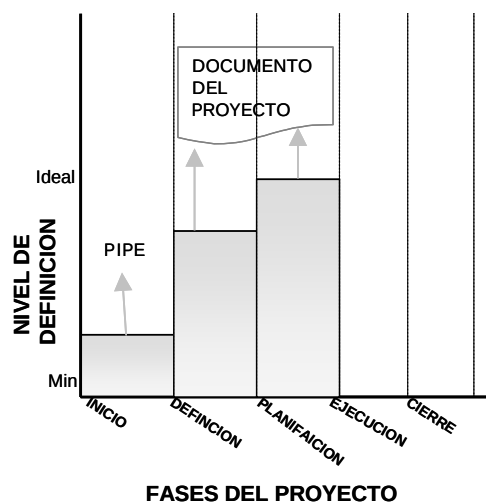


Figura Nro. 15: Pre-Contratación Nivel de Definición por Fase de Proyecto

a) Fase de Inicio y Definición del Proyecto

En las Fases de Inicio del Proyecto, que tiene lugar durante la formulación de la Planificación Estratégica (PIPE), se exige, para aquellas iniciativas sometidas a la aprobación de la Junta, que sean especificados los montos de inversión requeridos para la ejecución de la misma en caso que sea aprobada. Las iniciativas son definidas para lograr el alcance de una meta estratégica.

Los montos de inversión requeridos deben incluir aquellos relacionados con la contratación de terceros. Para aquellos proyectos que demanden recursos de tecnología, tanto de bienes como de servicios, el Coordinador de

Tecnología asignado al equipo formulador, es el responsable de definir los escenarios bajo los cuales se deben asignar esos recursos, si serán atendidos con recursos existentes en la organización o si se debe recurrir a proveedores para la contratación de los mismos.

Es importante destacar, que ese análisis debe contemplar, especialmente para la contratación de servicios de Tecnología, la conveniencia de desarrollar el producto o servicio por la vía de un tercero, que debe incluir: costos de la contratación, aspectos estratégicos de que sea desarrollada por un tercero, costo-beneficio de la opción, etc.⁷

Finalizado el análisis al cual se hace referencia en los párrafos anteriores, los equipos formuladores del PIPE, sea apoyan en el instrumento “Especificación de Acciones de Inversión”, descrito en la Figura Nro. 16 para registrar la información correspondiente.

Este formato recopila la información de las Acciones de Inversión para cada Iniciativa Estratégica formulada, la cual posteriormente puede ser “operacionalizada” con uno o varios proyectos. Es importante reiterar, que de ser aprobada la iniciativa, el monto de inversión especificado se convertirá en el presupuesto aprobado para la ejecución de la iniciativa, y por ende, en el presupuesto que regule los proyectos que se deriven de la misma.

⁷ Ver Anexo 1: Apuntes de las entrevistas y Sesiones de Trabajo, Pág. 4

CI	#	Descripción	Meta	% de Reserva Alcanzado	Inversión Año Próximo (AP)		% Total de Inversión a ejecutar en AP		Número de Años de Beneficio	Distribución de Cargos y Contribución Estartégica				
					\$	Bs	\$	Bs		CI	Cargo Propio	Cargo Otros	Contrib. Propia	Contrib. Otros
XX	01									XXX	X%		X%	
X										YYY		Y%		Y%
										ZZZ		Z%		Z%
XXX	02									XXX				Z%
XXX	03									XXX				Z%
XXX	04									XXX				Z%
					0	0	0	0		X%				

Figura Nro. 16: Formato de Especificación de Acciones de Inversión

A continuación se detallan los datos de interés para el Proceso de Procura contenidos en el formulario:

- *Inversión Año Próximo (AP)*: Monto a presupuestar para el proyecto o acción. Separando el componente que se compromete en \$ (la suma de ambos componentes significa el total presupuestado)
- *% Total de Inversión a ejecutar en AP*: Expresar el porcentaje de las erogaciones que se va a ejecutar en 2005. 100% si el proyecto o acción se paga totalmente en 2005.

Los montos que se especifican en el formulario anteriormente descrito, son montos consolidados. La Figura Nro.17, describe el instrumento “Especificación de Elementos de Inversión por Acción de Inversión, contemplado en la metodología del PIPE para indicar cuales son los renglones que componen dichos montos, es decir, es utilizado para especificar el detalle que compone el *Monto de la Inversión Año Próximo (AP)*.

CI	# Acción	#	Descripción	Centro Contable	Categoría			Inversión 2004	
					RH	AF	3ros	\$	Bs.
XXX	01	01							
XXX		02							
XXX		03							
XXX		...							
XXX		n							
XXX	02	01							
XXX		02							
XXX		03							
XXX		...							
XXX		n							
								0	0

Figura Nro. 17: Especificación de Elementos por Acción de Inversión

Los campos del formato de interés para el Proceso de Procura, se describen a continuación:

- Categoría:** Permite definir los elementos de inversión dentro de una sola categoría de erogación:
 RRHH: Nuevo personal propio a contratar (específico a la acción), Horas de adiestramiento (no se incluyen incentivos)
 ACTIVOS FIJOS: Hardware (de computo, atención o comunicación), Software, Infraestructura Física / Mobiliario, Derechos / Propiedad Intelectual
 CONTRATACIÓN CON TERCEROS: Mercadeo, Consultorías; HH en outsourcing
- Inversión 2004:** Monto a presupuestar para el elemento dentro de la acción, indicando si éste se compromete su pago en \$, Bs. o una mezcla de ambos. La suma de estos montos debe coincidir con el campo *Inversión Año Próximo (AP)* del formulario de Especificaciones de Acciones de Inversión.

Durante la Fase de Definición del Proyecto, la Oficina de Proyectos de Banesco Banco Universal, ha establecido el uso del *Documento de Definición del Proyecto*, (Ver Anexo 4: *Documento de Definición del Proyecto Banesco Banco Universal*), en el cual se van reflejando los avances desde el inicio del proyecto hasta la culminación de la fase de Planificación. Este documento consta, entre otras, de las siguientes secciones que son de interés para la Gerencia de Procura:

- *Sección 2.7 Análisis de opciones para lograr el Proyecto:* en esta sección el Equipo de Proyecto debe documentar las posibles opciones ha identificado para lograr la meta. Contempla las estrategias propuestas para aquellos recursos que deban ser contratados a terceros.
- *Sección 2.8 Especificaciones de los Productos o Servicios:* deben describirse detalladamente los productos y servicios que serán generados en el proyecto, incluyendo aquellos aspectos que deben ser tomados en cuenta durante la *Planificación de la Procura*, en caso que se hayan identificado recursos que deban ser serán realizados por terceros
- *Sección 2.9 Hitos y Fechas:* Identifica aquellas fechas críticas dentro del proyecto. Contempla las fechas de entrega de los productos y/o servicios en caso que sean requeridos a un tercero.
- *Sección 2.10 Estructura Desagregada de Trabajo:* Se refiere al WBS
- *Sección 2.14 Identificación de Procura o Adquisición:* En esta sección se deben documentar los componentes que serán objetos de procura dentro del proyecto. Se debe especificar:

- o Componente: Equipo, Material, Mobiliario, Software, RRHH, Servicios u otros
- o Tipo de Operación: Compra, Mantenimiento, Actualización
- o Responsable de la Operación en Banesco
- o Nombre de los proveedores potenciales: especifica, para los proveedores que en el mercado pueden ofrecer ese el tipo de productos que debe ser adquirido
- o Costo Estimado (Indicando la moneda)
- o Nombre del Aprobador

Una vez que el proyecto culmina su fase de Definición, el Documento de Definición del Proyecto queda en estatus: Aprobado, según los procedimientos establecidos por la Oficina de Proyectos de Banesco.

b) Fase de Planificación del Proyecto

La Metodología de Gerencia de Proyectos en Banesco Banco Universal Versión 1.1 (2004, p 49), especifica que para cada proyecto se debe construir el Plan Integral del Proyecto, el cual:

Está compuesto por los procesos de definición de actividades e hitos, definición de secuencia de actividades, planificación y negociación de recursos, estimación de duraciones, la elaboración del cronograma y por la actualización y validación de los planes de comunicación, calidad y procura, así como la planificación de riesgos y el análisis de Montecarlo”.

A continuación se describe el proceso recomendado por la Oficina de Proyectos para la construcción del Plan Integral del Proyecto:

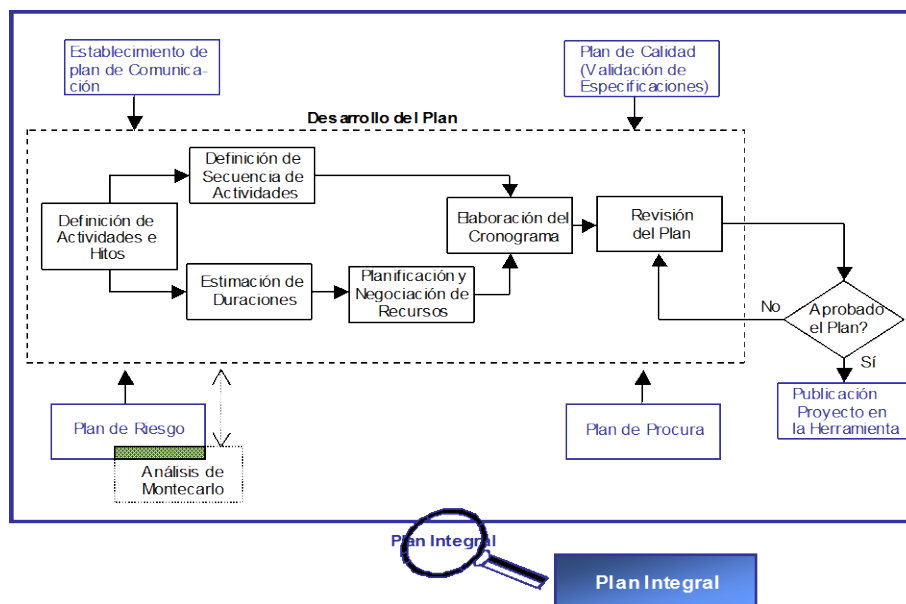


Figura Nro. 18: Construcción del Plan Integral del Proyecto
(Fuente: Oficina de Proyectos Banesco Banco Universal)

Durante la Fase de Planificación del Proyecto, y mientras se construye y refina el Plan Integral del Proyecto del proyecto, el cual vale recordar que contiene el Plan de Procura, se irán determinando las fechas en las cuales serán requeridas las entregas por parte del proveedor.

Es importante resaltar que el Documento de Definición puede ser revisado y optimizado en la medida que se avanza con el proceso de adquisición, por ejemplo, la entrevista con un potencial vendedor, puede sugerir un enfoque más eficiente o más económico que el originalmente planteado. Estos cambios deben reflejarse en el Documento de Proyecto y se procede a la actualización de las fechas y de los costos (en caso que la hubiera). Finalizada la fase de planificación, el Documento de Definición del Proyecto queda en estatus: Actualizado, según los procedimientos establecidos por la Oficina de Proyectos.

La Tabla Nro. 4 resume las fases en las cuales se realizan actividades de Pre-Contratación, indicando los formularios utilizados para lograr las salidas que para este sub-proceso recomiendan las mejores prácticas.

Fase	Actividades
INICIO	PIPE: • Especificaciones de Acciones de Inversión • Elementos por Acción de Inversión
DEFINICION	• Documento de Definición del Proyecto (Aprobado)
PLANIFICACION	• Documento de Definición del Proyecto (Actualizado) • Plan Integral del Proyecto (contiene el Plan de Procura)

Tabla Nro. 4 Fases del Proyecto y Pre-Contratación

Luego de analizada conjuntamente con la Oficina de Proyectos la información obtenida en relación al proceso de determinación del *Plan de Planificación de Procura* y *Plan de Búsqueda de Proveedores*, se evidencia que Banesco Banco Universal cuenta con el apoyo metodológico adecuado para realizar de forma ágil y confiable el Plan de Procura. El nivel de documentación generado altamente detallado y se cuenta con un proceso estándar para realizar las actividades de Pre-Contratación requeridas en los proyectos. Sin embargo, se detecta una debilidad en relación a identificar los proveedores potenciales de los servicios demandados por los proyectos⁸.

⁸ Ver Anexo 1: Apuntes de las entrevistas y Sesiones de Trabajo, Pág. 3

Metodologías Consultadas de Pre-Contratación

La Tabla Nro. 5 resume los resultados de la investigación documental realizada con la finalidad de analizar experiencias afines o modelos de pre-contratación propiamente dichos y así, incorporar esta información en la fase de la Formulación del Modelo para garantizar que el mismo esté a la vanguardia y contemplando las tendencias actuales del proceso de Pre-Contratación.

Esta investigación no sólo se centró en empresas privadas, sino que fueron realizadas revisiones y entrevistas con un experto de la empresa petrolera para identificar los mecanismos de contratación de esta empresa. Además de estudiar y analizar detalladamente la Ley de Licitaciones con el objeto de trasladar los beneficios de la misma, hacia los esquemas de Pre-Contratación que serán propuestos por la investigadora en este trabajo, entendiendo que sus atributos de transparencia y de los procesos que la misma establece, no sólo son aplicables a la empresa pública, sino que pueden ser perfectamente trasladables a la empresa privada, cuidando los aspectos de flexibilidad y disponibilidad que exige la empresa privada.

Origen	Características
LEY DE LICITACIONES	• Aplicable a la empresa pública. • Atributos reconocidos de: transparencia, honestidad, eficiencia, igualdad, competencia y publicidad.
U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE	• Extensión del PMBOK en la cual agregan las particularidades del Departamento de Defensa en relación a los Procesos de Gerencia de Proyectos. • Agrega 5 Areas de Conocimientos
MICROSOFT PARTNER PROGRAM	• Clasificación de los Aliados de Negocios • Asignación de Puntos como reconocimiento de sus logros a nivel de sus clientes • Uso de Indices de Satisfacción del Cliente
PDVSA – Automatización Industrial: Selección del Plantel de Empresas	• Especificaciones de Ofertas Comerciales y Técnicas • Especificación de Competencias • Matrices de Evaluación
PROYECTO SIF: PROCESO DE SELECCIÓN DEL Sistema Integrado de Fideicomiso	• Procesos de Pre-Selección y Selección del proveedor • Análisis de aspectos Funcionales, Técnicos y de proveedor

Tabla Nro. 5 Modelos Consultados de Pre-Contratación o Similares

A continuación se resumen las principales características de cada uno de ellos:

a) **Ley de Licitaciones:** Entre las características principales de la Ley tenemos:

- Servicio Nacional de Contratación: ente que tienen la autoridad técnica para las materias correspondientes a los procesos de selección de contratistas. Esta unidad es la responsable de definir los procedimientos correspondientes y realizar los ajustes a los

mismos. Así como velar porque se cuenten con los habilitadores tecnológicos que apoyen a los procesos establecidos.

- Registro Nacional de Contratistas: tiene por objeto centralizar, organizar y suministrar en forma suficiente, confiable y oportuna información básica de la Calificación Legal y Financiera y la Clasificación por Especialidad de las Empresas interesadas en contratar con el Estado. Además, facilita los procesos de adquisición y contratación con la República, mediante la inscripción, evaluación previa de los contratistas y el suministro de la información necesaria para la escogencia de los participantes⁹.
- Regula los procesos de Licitación pública
- Regula y establece los distintos procesos de Licitación, los cuales brindarán transparencia e igualdad de participación de los contratistas interesados.
- Adjudicación Directa, estipula los criterios con los cuales pueden hacerse procesos de adjudicación directa.
- Comisiones de Licitación, establece los lineamientos para la conformación de estas comisiones, con la finalidad de garantizar un proceso objetivo e imparcial de evaluación de las ofertas.
- Pliegos de Licitación, establece la obligatoriedad de emitir dichos pliegos, garantizando con ello, que todos los contratistas disponen del mismo nivel de información y detalle del proceso de procura.
- Presupuesto Base, la obligatoriedad de definir un presupuesto base para las licitaciones y en caso de ser parte de los criterios de selección, debe ser público
- Expediente Licitatorio Público, permite que la información relativa al proceso que se está desarrollando sea de dominio público.

⁹ Consultado en la página <http://www.snc.gov.ve/>

- Programación de contrataciones, la ley prevé que en el mes de Octubre de cada Año se remita al Sistema Nacional de Contrataciones la información sobre programas de contratación.
- Actos Públicos, los actos de licitación son públicos y cualquier interesado puede asistir a ellos, sea o no oferente.
- Avisos de Prensa, se estipula publicar en prensa la información que permita a potenciales interesados informarse respecto a procesos de licitación que se estén llevando a cabo.
- Procedimiento general de Selección que plantea la Ley de Licitaciones: El procedimiento General que se deduce una vez analizada la Ley, se refleja en la Figura Nro. 19.

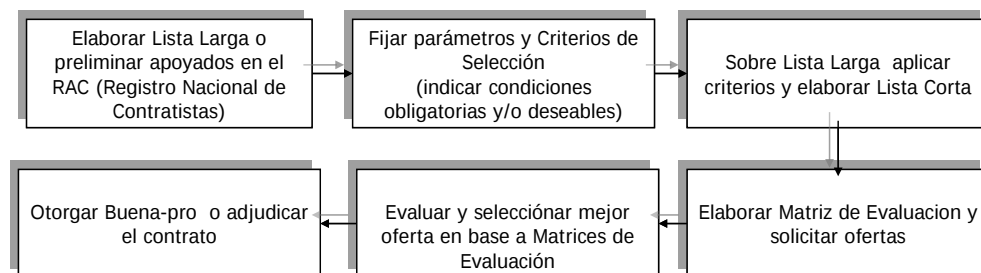


Figura Nro. 19: Procedimiento General de Selección – Ley de Licitaciones

b) **U.S. Department Of Defense:** El Departamento de Defensa de los Estados Unidos suscribió un convenio con el Project Management Institute Inc. (PMI) para el desarrollo de una extensión del PMBOK, en la cual se establecen procesos y roles adicionales propios del Departamento de Defensa, pero perfectamente alineados con las Areas de Conocimiento definidas por el PMI.

A continuación los aspectos más relevantes contenidos en la publicación:

- En el caso de la Gerencia de Procura, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos establece dos roles para la ejecución del proceso:
 - a) *Procurement Management (PM)*: cuyo rol principalmente es dirigir e integrar recursos multifuncionales para alcanzar los objetivos de costos, cumplimiento de presupuesto y estándares de calidad. Entre sus responsabilidades se establece el rendir cuentas a los usuarios y al congreso tanto del éxito del programa o de su fracaso. Requiere intensas coordinaciones tanto internas como con contratistas, así como también, está fuertemente relacionado con aspectos políticos, de negocios y técnicos con numerosos stakeholders como: el congreso, el gobierno y las industrias. En su perspectiva de trabajo, la contratación es un aspecto importante, pero es solamente un aspecto más de los muchos aspectos que debe coordinar.
 - b) *Contracting Office (CO)*: el cual es responsable de preparar y administrar contratos, proteger los intereses de su organización, asegurar que los contratistas cumplan con los términos y condiciones del contrato y asegura el cumplimiento de la ley, de las regulaciones y de las políticas internas. Es responsable de lograr las condiciones del contrato, por lo cual su tiempo está más dedicado a los aspectos legales y administración del contrato. Requiere relaciones con el gobierno o la industria y de stakeholders externos (diferentes a los cuales está relacionado el PM), tales como: subcontratistas, bancos, autoridades encargadas de aprobar aspectos legales y de la industria,

comités de revisión, etc. Su responsabilidad está relacionada con la contratación.

- Otro punto de interés en el documento es que establece 5 Areas de Conocimientos Adicionales a las establecidas por el PMI (Defense Acquisition Knowledge Areas). Estas áreas de conocimiento se apoyan en el Proceso de Procura comentado con anterioridad para los procesos de contratación que requieran.
 - a) *Project Systems Engineering Management*: contempla el proceso mediante el cual los aspectos técnicos de un programa son evaluados, manejados y controlados. Abarca e incluye todas las disciplinas funcionales requeridas para diseñar, desarrollar, probar, pasar a producción y dar el soporte a los productos.
 - b) *Project Software Acquisition Management*: es un proceso para administrar la adquisición y desarrollo de software críticos del Departamento de Defensa.
 - c) *Project Logistic Management*: Contempla lo relacionado con el soporte de los Sistemas del Departamento de defensa a través del ciclo de vida del mismo.
 - d) *Project Test and Evaluation Management*: Se refiere a los procesos de evaluación y pruebas de los sistemas de ingeniería.
 - e) *Project Manufacturing Management*: Contempla la planificación, organización, direcciones, controles e integración del uso de personas, recursos materiales, monetarios y equipos para ejecutar el proceso de manufactura.

c) **Microsoft Parnert Program:** Microsoft a través de su programa de Partner Program tiene como objetivo establecer fuertes relaciones de negocios con los interesados en distribuir y representar sus productos y servicios.

El programa está basado en el desarrollo de un conjunto de competencias claves en los “Aliados de Negocios” para lograr una clasificación dentro de la corporación. La ventaja que para el “Socio de Negocios” representa esta clasificación, es que sin importar su tamaño, frente a los clientes que demandan productos y servicios de Tecnología, aparecen como proveedores confiables y preparados; ya que cuentan con el respaldo y la certificación técnica de Microsoft como corporación.

El análisis de este documento será de gran ayuda en la fase de formulación del modelo de Pre-Contratación de Servicios de TI para Banesco Banco Universal, ya que destaca la importancia de las Alianzas Estratégicas que hayan establecido los proveedores. Estas alianzas representan las garantías de que el Aliado de Negocios no sólo se mantiene actualizado en cuanto a las nuevas tecnologías se refiere, sino a las mejores prácticas para la ejecución de proyectos de tecnología. Así mismo, el proveedor tiene un compromiso tanto con su cliente como con su partner para no perder los beneficios que una buena evaluación a sus trabajos le proporcionan.

A continuación las características del programa que son de interés para la presente investigación:

- Perfil de Competencias Microsoft: le permite al Aliado de Negocios posicionar su experiencia y conocimientos frente a sus clientes que buscan una solución específica, alinear su negocio con la tecnología

e iniciativas de marketing de Microsoft y trabajar efectivamente de forma conjunta con otros socios.

- Modelo de Calificación por Partner Point: además de medir las calificaciones técnicas del socio, sino que reconoce el éxito que el proveedor ha tenido con sus clientes. Es decir, que toma en cuenta el desempeño del Aliado de Negocios en los proyectos que emprende dentro de las organizaciones a las cuales apoya con los productos Microsoft.
- Índice de Satisfacción del Cliente: usado por Microsoft para medir la satisfacción del cliente con las soluciones y los servicios de los Aliados de Negocios.
- Niveles que ofrece el Microsoft Parnert Program:
 - a) *Registered Members*: el Aliado de Negocios obtiene exposición de sus líneas de negocio. Este nivel no le reconoce destrezas técnicas comprobadas.
 - b) *Certified Partners*: Se reconoce el conocimiento en áreas de Solución Especializada. Las áreas especializadas de TI que Microsoft acredita son y que son de interés para este trabajo de investigación son:
 - Networking Insfraestructure Solutions: Conocimiento probado para implementar tecnología basada en Microsoft Windos.
 - Advanced Infraestructura Solutions: Conocimientos probados en crear infraestructuras de Alta Disponibilidad.
 - Security Solutions: Conocimiento probado en construir soluciones de seguridad más avanzados para proteger los activos de información de sus clientes.

- Integrated E-Bussines Solutions: Conocimiento probado en el lanzamiento de soluciones de negocios e infraestructura basadas en Internet.
- Information Worker Solutions: Conocimiento probado en construir soluciones de colaboración y productividad grupal.
- Bussines Intelligence Solutions: Alta compentencia en proveer soluciones de Data Warehouse, Inteligencia de Negocios, Procesamiento Analítico de Datos (OLAP), Minería de Datos (Data Mining), Aplicaciones de Soporte a la Toma de Decisiones
- Learning Solutions: Experiencia en proporcionar entrenamientos de alta calidad y soluciones completas de aprendizaje para Software de Microsoft a individuos y organizaciones de todos los tamaños en cualquier parte del mundo.

c) *Gold Certified Partners*: Los Socios de Negocios que alcanzan esta clasificación es porque han demostrado un alto nivel de pericia y han calificado en una o más Competencias de Soluciones.

Investigaciones posteriores en Internet, nos permitieron identificar que los proveedores más importantes de tecnología, tienen planes similares con sus proveedores y distribuidores, lo cual se convierte en una poderosa herramienta para identificar proveedores expertos y calificados en áreas en productos o servicios específicos. La *Figura Nro. 20* presenta algunos de los programas de Aliados de Negocios consultados por Internet.



Figura Nro. 20: Otros Programas de Aliados de Negocios

d) **PDVSA – Automatización Industrial:** Otro material obtenido en el Levantamiento de Información, que fue revisado de forma detallada, es el Documento del Area de Automatización Industrial (AI) de PDVSA. El objetivo de este documento es describir el alcance y las condiciones que regirán la selección del plantel de empresas que serán contratadas para la prestación de servicios profesionales para el desarrollo de soluciones integrales y soporte operacional en esa área.

A continuación se describen las características más importantes en el documento analizado:

- Las empresas participantes en la Pre-Selección de empresas serán tomados del Registro Auxiliar de Contratistas de PDVSA, así como de experiencias previas en procesos anteriores con PDVSA.
- Contempla *Oferta Técnica*: Propuesta de la Empresa Consultora, debidamente soportada, para la evaluación de sus credenciales técnicas en las prestación de servicios profesionales en A.I.
- Contempla *Oferta Comercial*: Condiciones Comerciales de la empresa consultora donde se establecen los términos para el pago de los servicios profesionales en A.I.
- Para el Análisis de las Ofertas, contempla evaluación cualitativa y cuantitativa, considerando los factores indicados en la Matriz de Evaluación.

- Oferta Técnica: Algunos aspectos de interés contenidos en la oferta técnica:
 - a) Exige Organigrama de la Empresa y Organigrama del personal para la presentación de los servicios
 - b) Se deben anexar los documentos indicados a continuación para efectos de respaldar los datos suministrados por las empresas participantes.
 - Resumen curricular del personal base.
 - Copia del título de los estudios de 4to. nivel obtenido (cuando aplique). Adicional al resumen curricular.
 - Fichas Técnicas del Personal Base.
 - Lista de Proyectos de A.I. dentro y fuera de la IPPCN en los últimos 5 años. Cada proyecto debe indicar cuales fueron las Areas del Competencias de A.I. involucradas.
 - Mapas de Pericias del Personal Base.
 - Mapa Consolidado de Pericias del personal base de la empresa consultora.
 - Lista de cursos impartidos al personal base en 1998 y 1999 en las áreas de competencia de A.I. y/o competencias para el desarrollo de soluciones (cuando aplique).
 - Lista de cursos planificados el próximo año para el personal base en las áreas de competencia de A.I. y/o competencias para el desarrollo de soluciones (cuando aplique).
 - Enunciado de la visión para el adiestramiento del personal base. Estrategias y acciones para consolidar la visión.
 - Lista de activos de información técnica en A.I.
 - Copia última certificación ISO 9000 en procesos de elaboración de proyectos (cuando aplique).
 - Lista de documentación para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo de soluciones de A.I.
- Oferta Comercial: Algunos aspectos de interés contenidos en la oferta comercial:
 - a) Modalidades de contratación según su forma de Pago:
 - Honorarios Profesionales + Gastos Reembolsables
 - Costos Unitarios
 - Suma Global + Gastos Reembolsables

- b) Gastos Reembolsables: especificaciones de los gastos reembolsables.
- c) Contenidos de las Ofertas Comerciales:
 - Costos de los Servicios Profesionales
 - Cálculo del Factor Multiplicador de Costos. Debe incluirse la estructura de costos
 - Tarifa Horario por cada categoría de profesional y técnico
 - Ajustes por políticas salariales.
 - Actualización en el Registro Auxiliar de Contratistas
- Areas de Competencias Definidas: El documento define las siguientes áreas de competencias a evaluar en la Oferta Técnica:
 - a) *Areas de Competencias en Automatización Industrial* refleja las Areas de conocimientos y competencias técnicas claves que debe poseer el personal base de la empresa consultora para asegurar un desarrollo óptimo de soluciones integrales y soporte operacional en A.I. La *Tabla Nro. 6* especifica la forma en la cual se han agrupado para los efectos de la evaluación técnica:

A) Medición y Control Básico: Soluciones de A.I. caracterizadas por la medición y control sobre variables básicas tomadas y circunscritas localmente.
B) Control Supervisorio y Avanzado: Soluciones de A.I. que hacen uso de sistemas de supervisión, control remoto y control multivariable.
C) Optimización: Abarca aquellas soluciones de A.I. caracterizadas por el uso y desarrollo de herramientas para la optimización global y local, simulación y modelaje.
D) Planificación y Gestión Empresarial a Tiempo Real: Este nivel abarca todas aquellas aplicaciones en tiempo real que soportan la planificación y gestión empresarial.
E) Integración de Sistemas: Comprende la interacción entre las aplicaciones y sistemas de A.I. en los diferentes niveles y entre sistemas y/o aplicaciones de un mismo nivel.

Tabla Nro. 6 Areas de Competencias en Automatización Industrial

- b) *Áreas de Competencias en Desarrollo de Soluciones*: Evalúa las Áreas de conocimientos y competencias técnicas claves que debe poseer el personal base de la empresa consultora para el desarrollo de soluciones en A.I. en cuanto a la Gerencia de Proyectos, desarrollo de ingeniería básica y de detalles, apoyo a la procura y Gerencia de la Construcción
- Matriz de Evaluación: permite seleccionar y ordenar de acuerdo a sus méritos las mejores ofertas técnicas presentadas por las empresas participantes, que cumplan con los requisitos exigidos en el proceso. Contempla los siguientes criterios evaluativos:
 - a) *Conocimientos del Personal Base*: cuyo objetivo es evaluar el perfil profesional del personal de las empresas consultoras tomando en consideración su personal base.
 - b) *Políticas de Actualización Tecnológica*: Asegurar la existencia de políticas y ejecución de acciones de adiestramiento orientadas al mantenimiento y mejoramiento continuo dentro de las áreas de competencias del desarrollo de soluciones de A.I.
 - c) *Uso, manejo y disponibilidad de la información*: Medir la orientación de la empresa en el uso sistemático y sistémico de la información de los desarrollos de soluciones en A.I.
 - d) *Infraestructura*: Se evalúa la existencia y disponibilidad de las áreas de construcción, plataformas, sistemas y equipos de apoyo que se requieren para realizar un buen desempeño en el desarrollo de los trabajos.
 - e) *Aseguramiento de la Calidad*: Conocer la existencia de las políticas, tales como ISO 9000, manuales de organización y métodos o algún elemento escrito que regule o norme los

procesos para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo de soluciones de A.I.

El documento analizado será de indiscutible aporte para la fase de formulación del Modelo de Pre-contratación objetivo de este trabajo de investigación.

e) **Proyecto SIF – Proceso de Pre-Selección de Empresas:** El Proyecto SIF es un Proyecto Estratégico del área de negocios de Fideicomiso, que tiene como finalidad de adquirir un Sistema de Fideicomiso. Ha sido una de las experiencias más exitosas y mejor documentadas en el proceso de Selección de Aplicaciones que se ha llevado a cabo en Banesco Banco Universal. Se ha convertido en una referencia obligatoria para aquellas áreas que están en procesos de selección de aplicaciones. Del proceso llevado a cabo podemos resaltar:

- El proceso de candidatos potenciales fue realizado apoyados por Gartner Group¹⁰, quién proporcionó la lista de los proveedores (equivalente a una Lista Larga) de aplicaciones de Fideicomiso más reconocidas en Latinoamérica.
- Se definió un Comité Evaluador conformado por personal del Negocio de Fideicomiso, Tecnología, Procesos y Areas Contraloras (Seguridad de Administración de Base de Datos, Auditoría de Sistemas y Auditoría Financiera).
- Fue generado un instrumento o encuesta que debió ser respondida por cada proveedor. (Ver *Anexo 5.1: SIF Pre-Selección Cuestionario de Proveedores*). El instrumento contempla

¹⁰ Gartner Group: reconocida empresa que brinda asesorías en Servicios de Tecnología.

información respecto a la Empresa y a la funcionalidad de la aplicación que esta empresa distribuye.

- El proceso de Pre-Selección se basó en la “Encuesta al Proveedor” y en la Presentación de la aplicación que cada proveedor realizó ante el Comité Evaluador. Cada integrante del Comité Evaluador procedió a evaluar los siguientes aspectos: Presentación, Grupo de Apoyo, Conocimiento del Negocio, Funcionalidad, Flexibilidad, Servicios y Productos y Apreciación General utilizando el instrumento “Apreciación del Comité Evaluador” (Ver *Anexo 5.2: SIF Pre-Selección Matriz de Preselección de Proveedores*). A continuación se describen los ítems que integran el instrumento:
 - a) *Presentación*: Evalúa el dominio en la presentación de ventas por parte del proveedor
 - b) *Grupo de Apoyo*: Evalúa el conocimiento y destrezas demostrado por el Grupo de Apoyo durante la presentación de ventas del proveedor.
 - c) *Conocimiento del Negocio*: Evalúa el conocimiento del negocio demostrado durante la presentación de ventas del proveedor.
 - d) *Funcionalidad*: Se refiere a la funcionalidad percibida durante la presentación de ventas
 - e) *Flexibilidad*: Nivel de parametrización a nivel de la aplicación “percibido” durante la presentación.
 - f) *Servicios y Productos*: Evalúa los otros productos y servicios que el proveedor ofrece.
 - g) *Apreciación General*: Evalúa la percepción general que el proveedor inspiró en el evaluador.

- Para la empresas pre-seleccionadas (lista corta de empresas), se llevó a cabo un proceso de Evaluación que contempló los aspectos de Evaluación Funcional, Evaluación Técnica y Evaluación del Proveedor según lo refleja la *Figura Nro. 21* .

Instrumentos para Evaluación Funcional	
✓ Requerimientos Funcionales	80
✓ Casos de Uso	
✓ Apreciación del usuario	20
	100

Instrumentos para Evaluación Técnica	
✓ Aplicación	40
✓ Seguridad de Datos y Control de Gestión	25
✓ Infraestructura	35
	100

Pesos

Proveedor	
Evaluación Proveedor	80
Satisfacción Clientes	20

Figura Nro. 21: Metodología de Selección Proyecto SIF
(Fuente: Documento de Definición Proyecto SIF)

- *Evaluación Funcional y Técnica:* fue desarrollado mediante instalación y ejecución de Laboratorios en los cuales se ejecutaba la aplicación, con una duración aproximada de 5 semanas cada uno. Cada grupo técnico aplicó el instrumento de evaluación con sus pesos desarrollados para este fin.
- *Evaluación del Proveedor:* Ver Anexo 5.3 SIF Selección Instrumentos de Evaluación del Proveedor, el cual contempla la Evaluación del Proveedor como empresa y la Satisfacción que clientes actuales tienen con el producto y el servicio que les brinda el proveedor en cuestión. Una de las características de la evaluación del proveedor, es que no se basa en la evaluación de los Indicadores Financieros de la empresa. La Coordinación de Logística y Administración de

Banesco¹¹, ha definido un esquema de establecimientos de Fianzas bajo la figura del Fideicomiso, que para los pequeños contratistas es un requisito obligatorio para los contratistas de Banesco Banco Universal, lo cual permitirá garantizar el cumplimiento con sus empleados de las obligaciones del contratista.

Conclusiones del Análisis

Finalizado el proceso de investigación documental, el cual fue complementado con una serie de entrevistas y sesiones de trabajo con la Oficina de Proyectos, además de la revisión de los procesos actuales relacionados con la Pre-Contratación en Banesco Banco Universal, se evidencia la necesidad que tiene la organización de contar con un mecanismo de Pre-Contratación que cuente con procesos de identificación de proveedores ágiles y versátiles, que provea a los distintos equipos de proyectos de información actualizada respecto a las opciones de contratación con las cuales pueden contar.

Este mecanismo debe servir para identificar aquellos proveedores que suministren un tipo de servicio específico o que tenga experiencias similares tanto en Banesco como en otras organizaciones, de forma sencilla y completa, ayudando a tomar las mejores decisiones, de ser posible, de forma inmediata, mejorando también los procesos de estimación de costos y de tiempos de sus proyectos.

¹¹ Ver Anexo 1: Apuntes de las entrevistas y Sesiones de Trabajo, Pág. 4

CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA

Tal como se ha planteado esta investigación según expresa su Objetivo General, a continuación se presenta la propuesta del Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología para la Dirección de Tecnología y Procesos (DTIP) de Banesco Banco Universal.

Características de la Propuesta

Una vez analizadas las mejores prácticas sobre los contenidos y alcance del proceso de Pre-Contratación y habiendo revisado la situación actual de Banesco Banco Universal, la investigadora se ha planteado que la propuesta contemple las siguientes características:

- Factible
- De fácil aplicación
- Flexible
- Confiable en sus resultados
- Alineado a las necesidades de Banesco

Así mismo, se han llevado a cabo sesiones de validación con los expertos de la Oficina de Proyectos para lograr estos atributos.

Justificación

El Modelo desarrollado será un insumo que la Oficina de Proyectos incorporará en sus constantes actualizaciones a la Metodología de Gerencia de Proyectos en Banesco Banco Universal, Versión 1.1, y por ende un

importante aporte en la escala de madurez de la Organización respecto al uso de las metodologías de Gerencia de Proyectos.

El Modelo será una palanca importante para el cumplimiento de los atributos Costo, Tiempo y Calidad de los Proyectos en Banesco. La Tabla Nro. 7 expresa el beneficio y las variables positivamente afectada por su aplicación.

Beneficio	Costo	Tiempo	Calidad
1. Mejorar las Estimaciones realizadas durante la Formulación de la Planificación Estratégica de la Organización, con lo cual, de forma indirecta, se obtendrán beneficios en los aspectos presupuestarios de la organización, ya que en base a los estimados de costos realizados en dicha fase, se formula el presupuesto de la organización.			
2. El acceso a los tiempos de procura de servicios similares, redundará en mejorar las estimaciones en los proyectos, y por ende, en mejorar las estimaciones en cuanto al cumplimiento de las metas de negocio perseguidas mediante esa planificación estratégica.			
3. Reducción de los tiempos de identificación de candidatos para realizar un trabajo, ya que se tendrá acceso a las consultas para determinar quién provee ese servicio.			
4. Se minimiza el riesgo de contratar a un proveedor que no cumpla las expectativas de generar un producto con los parámetros: costo, tiempo y calidad de los proyectos realizados en Banesco Banco Universal.			

**Tabla Nro. 7 Beneficio del Modelo sobre las variables Costo, Precio y Calidad
(Parte 1 de 3)**

Beneficio	Costo	Tiempo	Calidad
5. Con el modelo sería factible establecer un enfoque de contratos pre-aprobados en base al cumplimiento del proveedor en trabajos previos dentro de la organización, lo cual reduciría el esfuerzo y el tiempo en el proceso de procura.			
6. El contar con varios contratistas para proveer el servicio, puede facilitar el proceso de negociación respecto a los precios del servicio a contratar.			
7. Al conocer el volumen de negocios estimados para un proveedor, será posible establecer negociaciones favorables para ambas partes.			
8. Conocer el volumen del trabajo asignado a un proveedor, permitirá realizar el análisis de las disponibilidades de recursos, a fin de detectar riesgos de incumplimiento por falta de recursos para soportar la demanda.			
9. El otorgamiento constante de contratos a un proveedor se convierte en una variable que permitirá negociaciones productivas para ambas partes, y sin ninguna duda, mejores precios de los servicios a contratar.			
10. Se pueden identificar dependencias de proveedores para ciertos productos o servicios y activar las acciones para la diversificación que permita minimizar el riesgo que implica esta situación.			
11. Conocer los proveedores que tienen altos estándares de calidad en los productos generados, permitiría a Banesco definir políticas que consoliden e intensifiquen la relación comercial entre ambos.			

**Tabla Nro. 7 Beneficio del Modelo sobre las variables Costo, Precio y Calidad
(Parte 2 de 3)**

Beneficio	Costo	Tiempo	Calidad
12. Al calificar a los proveedores en base a su desempeño, se les estimulará de manera sana y productiva para obtener altos desempeños en los proyectos asignados y así, asegurar una relación de negocios constante y favorable con Banesco.			
13. Contar con una calificación del personal de las contratistas en base a su desempeño durante la ejecución de los proyectos a los cuales ha sido asignado, permitirá negociar la asignación de los mejores recursos de terceros en los proyectos de la organización.			
14. En que un proyecto deba aplicar una contingencia, bien sea por fallas de un proveedor o situaciones inesperadas, contar con un rápido acceso a la información de cuáles proveedores tienen una habilidad específica, puede reducir el impacto en el proyecto afectado.			
15. Al conocer los proyectos que están planificando procuras de servicios y tener fácil acceso a las descripciones de los productos requeridos, se pueden identificar oportunidades de “empaquetamiento” que redundarían en los beneficios que las economías de escala otorgan.			

LEYENDA: ■ Variable afectada de forma positiva

Tabla Nro. 7 Beneficio del Modelo sobre las variables Costo, Precio y Calidad

Formulación de la Propuesta

El Modelo diseñado para la Pre-Contratación de Servicios para la DTIP, permitirá a la Oficina de Banesco brindar a los Líderes de Proyecto de Banesco Banco Universal de una fuente confiable y ágil de información respecto a los proveedores que puedan ser considerados dentro del Proceso de Contratación de su Proyecto.

El enfoque multidimensional del modelo planteado, persigue el registro de la información de los proveedores contemplando las dimensiones: experiencia, el conocimiento que maneje la empresa contratista y aspectos financieros.

Estas dimensiones fueron seleccionadas, debido a que la valoración de la capacidad de un proveedor para abordar un proyecto viene dada por la conjunción de estos componentes. No sólo podemos evaluar a un proveedor por sus capacidades financieras, por ejemplo, sino que debemos darle el crédito que le corresponde a su conocimiento, tanto el generado por su capital humano como por sus relaciones, sin dejar de tomar en cuenta el desempeño que este proveedor ha tenido en proyectos desarrollados dentro de Banesco.

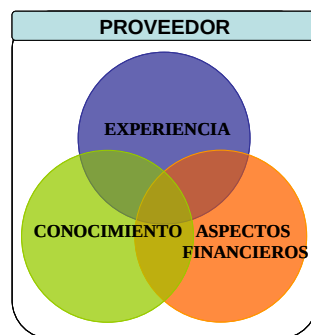


Figura Nro. 22: Dimensiones del Proveedor Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología

La *Experiencia* será determinada por los proyectos que el proveedor ha ejecutado en la organización o en otras organizaciones financieras, el *Conocimiento* lo representa el recurso humano de la empresa contratista, así como por el capital relacional del proveedor y su estructura organizacional y

los *Aspectos Financieros* se derivan de los informes financieros presentados por el proveedor.

Para lograr uno de los atributos meta del modelo objeto de la presente investigación, como es la confiabilidad del modelo, fue necesario definir un conjunto de operaciones que no sólo permitiera el registro de la información del proveedor, sino que apoyara las labores de actualización y mantenimiento de los datos registrados, entendiendo que estos datos pueden ser muy dinámicos en el tiempo.

Para ello, se analizaron las situaciones que puedan generar que la información varíe: evaluaciones de proyectos que ejecuta dentro de Banesco Banco Universal, registrar experiencias obtenidas en otras organizaciones, actualización de la información financiera, etc. Otro factor que puede generar cambios en la información registrada, puede ser originada por el ingreso o actualización del personal del proveedor, tanto técnicamente como en el campo Gerencia, bien sea por estudios realizados, certificaciones obtenidas, etc.

Otro caso evaluado, consiste en el momento en que un proveedor debe ser desincorporado de esta base de datos, bien sea por inactividad de la empresa o por obtener evaluaciones de poca calificación de manera reiterada.

Por otro lado, una de las debilidades detectadas dentro de Banesco y que pretende cubrir este modelo, se refiere a las consultas de fuentes de

información de proveedores, en las cuales los miembros de un proyecto puedan hacer consultas de su interés, para los fines de crear una lista de proveedores potenciales, consultar contratos utilizados en proyectos ejecutados, etc. La información registrada puede, con el apoyo de un potente motor de búsqueda, hacer las consultas más variadas que el personal del proyecto requiera.

Respondiendo a estas expectativas formuladas, se han definido cuatro (4) operaciones sobre la información registrada: Registro de un contratista, Actualización de datos, Consulta sobre la información registrada y Desincorporación del Contratista. Las primeras operaciones pueden ser realizadas por la Oficina de Proyectos de Banesco Banco Universal, mientras que la operación de Consultas está dirigida principalmente a los integrantes de Equipos de Proyectos en Banesco.

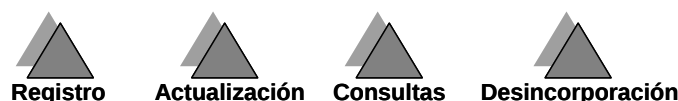


Figura Nro. 23: Operaciones definidas en el Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología

De manera más detallada, la información del Proveedor que será registrada, tiene que ver con las entidades de: Información General, Proyectos en los que participa (tanto los otorgados, como los proyectos futuros que estén en proceso de formulación) y e información del recurso humano que labora para el Contratista.

Producto de la revisión bibliográfica y las experiencias revisadas comentadas en los capítulos previos de este trabajo, se identificaron una

serie de datos de importancia para la calificación de un proveedor. De allí, se desprende la necesidad de contar con esta información para permitir a los Coordinadores Técnicos y Líderes de Proyecto, tener acceso a una fuente que le permita identificar potenciales proveedores, no sólo por experiencias previas de esa naturaleza, sino por experiencias similares o por contar con recursos con ciertas habilidades o conocimientos, que son demandadas dentro de su proyecto.

La entidad denominada *Información General*, contempla datos del proveedor tales como identificación, información sobre dónde localizarlo, su capacidad para transformar el conocimiento de su personal en conocimiento corporativo, apoyado en el uso de intranet, etc. y un componente que es sumamente importante en la contratación de servicios de tecnología, como son las Alianzas de Negocio que éste proveedor tenga formalizadas con otras empresas.

Respecto a la información que contempla la entidad *Proyectos*, permitirá identificar en cuales proyectos le fue otorgada la buena pro al proveedor dentro de Banesco, el tipo de proyecto respecto a su complejidad, la descripción detallada de los productos desarrollados, el contrato bajo el cual fue amparado el desarrollo de dichos productos, el personal de la empresa que fue asignado al proyecto indicando su rol, la duración en la culminación de los productos solicitados, y un componente que consideramos central y de gran valor dentro de esta propuesta, que es la evaluación obtenida por el proveedor del Equipo de Proyecto, en la cual se deben contemplar los aspectos de tiempo, costo y calidad de los productos entregados.

Ese factor diferenciador de esta propuesta, que representa la evaluación de la actuación del proveedor en el proyecto ejecutado, permitirá obtener una calificación consolidada del proveedor la cual será producto de las calificaciones obtenidas producto de los proyectos en los cuales ha participado en la organización.

El modelo contempla, que esta evaluación puede ser cuantitativa, es decir, es producto de la aplicación de un instrumento que contempla distintos items con sus pesos respectivos; y una evaluación cualitativa que será realizada por el Coordinador de Tecnología del Proyecto.

Respecto a la entidad *RRHH*, la cual encierra uno de los valores más preciados de un proveedor, contemplará información que permita identificar las habilidades, destrezas técnicas y gerenciales de los recursos del proveedor, estudios realizados y las certificaciones obtenidas, entre otras.

Adicionalmente, a nivel del recurso humano, se contempla la identificación de los proyectos en los cuales ha participado dentro de Banesco Banco Universal, incluyendo también las evaluaciones obtenidas producto de su desempeño en esos proyectos. A diferencia de las evaluaciones definidas para los proveedores, la evaluación del personal asignado a los proyectos, no se plantea de forma obligatoria. Es decir, estas evaluaciones pueden ser realizadas en los casos que el Coordinador de Tecnología quiera destacar la actuación del recurso, bien sea por un excelente desempeño o, por el contrario, en un pobre desempeño.



Figura Nro. 24: Entidades del Proveedor del Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología

En la Figura Nro. 25 se presenta el Modelo diseñado, en la cual se reflejan los componentes que lo conforman:

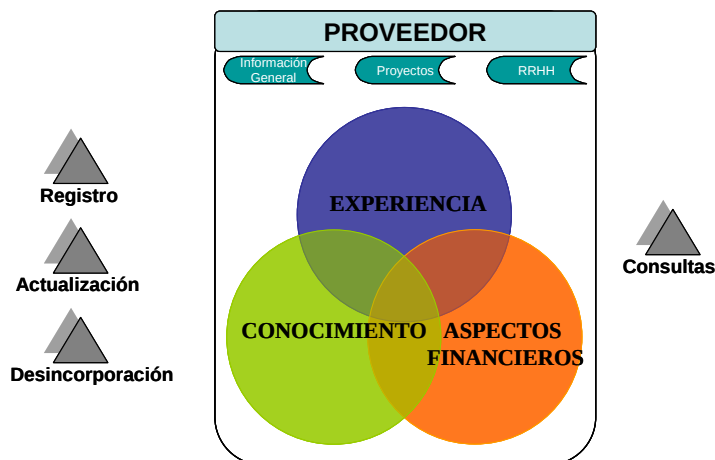


Figura Nro. 25: Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología

Operaciones sobre el Modelo

A continuación se especifican las operaciones definidas para actualizar la información de los proveedores dentro del Modelo. Para cada una de ellas se define la función de la operación, el área responsable de ejecutarlas y los eventos bajo los cuales pueden ser ejecutadas.

- *Registro:*

Función: Permite la incorporación de un proveedor dentro de la base de datos multidimensional que soporta al modelo.

Area Responsable: La Oficina de Proyectos es el área que tendrá bajo su responsabilidad la incorporación de un proveedor, aunque esta operación debe ser solicitada por un Líder de Proyecto o Personal Medio de la Dirección de Tecnología, previo llenado de los formularios definidos para tal fin.

Eventos disparadores: Identificación de un proveedor cuyo portafolio de servicios pueden ser de interés para la organización.

- *Actualización de Datos:*

Funciones: 1) Permite la actualización de datos ya existentes, 2) la incorporación de nuevos proyectos, bien sea otorgados o potenciales, 3) registrar la evaluación de un proyecto culminado, 4) incorporación-desincorporación de personal al proveedor

Area Responsable: La Oficina de Proyectos es el área que tendrá bajo su responsabilidad la actualización de datos de un proveedor, aunque esta operación debe ser solicitada por un Líder de Proyecto con la aprobación del Coordinador de Tecnología del proyecto, previo llenado de los formularios definidos para tal fin.

Eventos disparadores: Cierre de un proyecto, Solicitud de actualización de los datos por parte del Proveedor

- *Desincorporación:*

Funciones: procede a la desincorporación de un proveedor de la base de datos multidimensional que soporta al modelo.

Area Responsable: La Oficina de Proyectos es el área que tendrá bajo su responsabilidad la desincorporación de un proveedor, aunque esta operación puede ser solicitada por un Líder de Proyecto con la aprobación del Coordinador de Tecnología del proyecto, previo llenado de los formularios definidos para tal fin, sin embargo, se contemplan eventos automáticos que procedan a la desincorporación.

Eventos disparadores: Reiteradas evaluaciones de bajo puntaje, período determinado de inactividad dentro de la organización.

- *Consultas:*

Funciones: permitir la consulta en sus distintas dimensiones, de la información registrada.

Area Responsable: Integrantes de los equipos de proyecto de Banesco Banco Universal.

Eventos disparadores: Proyectos en fase de *Planificación de Procura*, *Planificación de Búsqueda de Proveedores*, consultas a contratos modelo, búsqueda de contratistas con habilidades técnicas específicas, identificar productos en desarrollo, etc.

Entidades de Información

Esta sección tiene como objetivo realizar una descripción más detalladas de las entidades de datos establecidas por el modelo, con la finalidad de contar con la información necesaria que permita generar Indicadores de Desempeño sobre la actuación del proveedor dentro de la organización, y servirá también de fuente de información para los motores de búsqueda que son propuestos dentro del modelo.

Información General: registra la información relevante de la contratista, que permitirán conocer su identificación (RIF, etc.), sus datos financieros, a quién contactar dentro de la empresa, el personal directivo, las alianzas formales con otros proveedores, características de los años de fundación, Años de experiencia, etc.

Así mismo, contiene la información que permitirá determinar en qué medida el proveedor transforma el conocimiento individual de sus empleados en conocimiento corporativo, mediante uso de Intranets donde resida la información de los proyectos ejecutados, existencia de manuales corporativos donde se documente los procesos, almacenamiento de información en lugares de acceso a todo su personal, etc.

Dentro de la información contemplada, resaltaremos la Calificación General del Proveedor, la cual permitirá conocer su rendimiento en la los distintos proyectos ejecutados en la empresa. Para derivar la calificación general del proveedor, es necesario tomar en cuenta no sólo la calificación definitiva otorgada al proveedor por el Equipo de

Proyecto, en los proyectos en los cuales ha participado, sino la complejidad del mismo.

Esta calificación puede ser utilizada, tanto para descartar al proveedor como candidato potencial no obstante reúna las condiciones técnicas para abordar el trabajo, como para realizar adjudicaciones directas en aquellos proyectos que así lo demanden, bien sea por la urgencia en su ejecución o por algún otro factor que considere el equipo de proyecto.

La Figura Nro. 26 representa de forma gráfica la entidad y los elementos de información de múltiples ocurrencias que la componen. Es decir, además de los datos básicos de la empresa, la entidad permite registrar otro conjunto de datos que llamaremos “múltiples”. La característica de un elemento múltiple, es que no limita el número de ítems que puedan ser registrados.

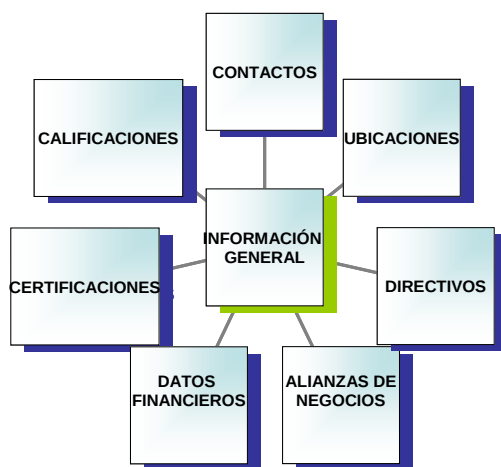


Figura Nro. 26: Entidad Información General

A continuación se describen los elementos múltiples y para cada uno de ellos, se especifica el valor agregado que tiene dentro de la entidad.

Calificaciones: permite registrar la calificación actual que ostenta la empresa, así como la historia de las calificaciones obtenidas. La importancia de las Historias de calificaciones obtenidas por un proveedor, radica en que se puede realizar un estudio de cómo ha ido evolucionando su desempeño en la organización y diagnosticar las posibles causas que han generado el cambio. Por ejemplo, si se ha desmejorado en el rendimiento, se puede validar la carga de trabajo que ha sido asignada al proveedor a los fines de determinar si esta puede ser la causa que generó la situación.

Certificaciones: permitirá registrar las certificaciones que ha obtenido la empresa (cumplimiento de estándares ISO, etc.). Contempla que se reflejen los eventos de “descertificación” que están contemplados por los organismos certificadores. La información quedaría registrada para fines históricos.

Contactos: permitirá registrar las personas dentro de la empresa que pueden ser contactadas por Banesco. Se especifica su rol dentro de la empresa (Ejecutivo de Cuenta, Secretaria, Técnico, etc.) y se registran los teléfonos, e-mails, entre otra información de interés. Contempla que se pueda “dar de baja” a un contacto, reflejando la fecha de salida, en caso que ya no labore en la organización o no tenga asignada esa función para Banesco, pero su información quedaría registrada para fines históricos.

Ubicaciones: permitirá registrar las direcciones relacionadas con la empresa. Puede referirse a direcciones convencionales (Av. Ciudad, etc.), o a direcciones electrónicas (páginas Web, etc.)

Directivos: permitirá registrar las personas que ejercen como directivos de la empresa, según sus estatus, o aquellas que pueden

comprometer legalmente a la misma. Contempla que se pueda “dar de baja” a un directivo. La información quedaría registrada para fines históricos.

Alianzas de Negocios: permite registrar las alianzas de negocios formalmente establecidas por el contratista. Contempla el registro del rompimiento de la alianza. La información quedaría registrada para fines históricos.

Datos Financieros: permitirá registrar los informes financieros de la empresa, conservando la historia de los mismos.

Proyectos: registra la información de los proyectos en los cuales ha participado el proveedor, tanto los que ha ejecutado dentro de la organización (otorgados o proyectos futuros aún en formulación), como aquellos realizados en otras instituciones financieras. Se contempla la calificación otorgada por el equipo de proyecto al proveedor, producto de su desempeño, dentro de los proyectos de Banesco Banco Universal. También contempla la descripción detallada de las características de los productos o servicios generados, los contratos que amparan la ejecución del trabajo y el personal del proveedor que estuvo asignado por parte de la contratista al proyecto.

Para la calificación se registrará tanto la calificación cuantitativa (aquella obtenida luego de la aplicación de instrumentos de evaluación por parte del equipo de proyecto) y la calificación cualitativa (basada en criterios subjetivos definidos por el equipo de proyecto), así como la calificación definitiva.

Una de las características más importantes de esta entidad es que contiene información no sólo de los proyectos ya otorgados, sino que

se deben registrar los proyectos que se están postulando para formar parte del Portafolio Estratégico de la empresa, durante la fase de Formulación del PIPE, Esta información, permitirá entre otras cosas, conocer las demandas que ha futuro están contempladas realizar a este proveedor. Otros beneficios del registro de esta información son: determinar riesgos de cubrir la demanda realizada por la organización, incorporar elementos que favorezcan la negociación de precios, etc.

Adicionalmente, los proyectos deben ser clasificados por el Coordinador de Tecnología, como Proyectos de Alta Exigencia de TI, Proyectos de Estándar Exigencia de TI y Proyectos de Baja Exigencia de TI, en función de las demandas de conocimientos técnicos, implantación de servicios novedosos e innovadoras, uso de tecnologías no implantadas en la organización y de alta complejidad técnica, alta coordinación entre plataformas, etc. Esta clasificación de la complejidad en los proyectos, será utilizada para lograr una calificación más exacta del desempeño del proveedor.

La Figura Nro. 27 representa en forma gráfica la entidad y los elementos de información de múltiples ocurrencias que la componen.

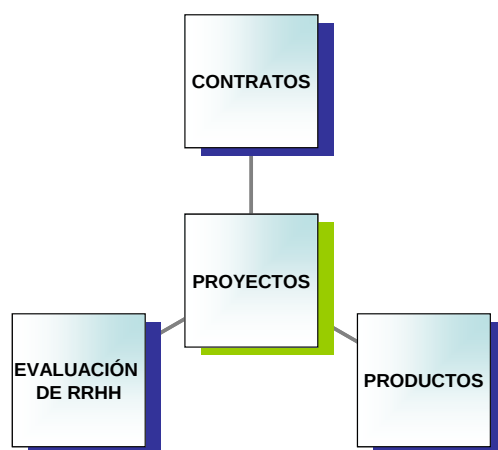


Figura Nro. 27: Entidad Proyectos

A continuación se describen los elementos múltiples y para cada uno de ellos, se especifica el valor agregado que tiene dentro de la entidad.

Contratos: Se registrarán los contratos y Addendums firmados para la ejecución del proyecto. Esta información puede ser utilizada para los fines de consultas y como guías para la elaboración de futuros contratos. Se debe contemplar el establecimiento de roles para la consulta de esta información, ya que se debe proteger la información sensible de los mismos, como por ejemplo los montos contratados, etc.

Productos: La información almacenada contendrá las especificaciones detalladas de los productos y/o servicios que el proveedor ha desarrollado en el proyecto. Esta información permitirá a los distintos equipos de proyectos identificar potenciales proveedores para participar en sus proyectos no sólo al haber desarrollado productos equivalentes, sino en trabajos similares que lo hacen un potencial candidato para obtener la buena pro. Se debe contemplar los perfiles de accesos correspondientes para proteger los productos que por ser considerados estratégicos, deban ser visualizados solamente por un personal autorizado.

Evaluación RRHH: la importancia de registrar desempeño del recurso humano del contratista asignado al proyecto, radica en que esto permitirá reconocer dentro de un buen contratista aquellos recursos que cubren las expectativas de desempeño de Banesco Banco Universal y negociar con el proveedor para que no sea nuevamente asignado, o identificar en aquellos contratistas de pobre desempeño,

los recursos que tienen altos niveles de calificación, lo cual puede ser información útil para la organización. Se debe mantener la historia de las evaluaciones de un recurso dentro del proyecto.

RRHH: almacena la información del recurso humano del proveedor. Permitirá identificar las habilidades y destrezas de los recursos con los cuales cuenta el proveedor. Así como la calificación que el recurso ha obtenido producto de su desempeño, en caso que haya participado en proyectos. Similar a la calificación del proveedor, la calificación del recurso se deriva de sus actuaciones en los distintos proyectos.

Se clasifica el recurso como Personal Base¹² o Personal Contratado, de forma tal, que el modelo soporte las consultas que permitan conocer la proporción de “personal golondrina”, es decir personal contratado por el proveedor para ejecutar proyectos, pero que no conforman su plantilla de personal base o recursos fijos de su empresa.

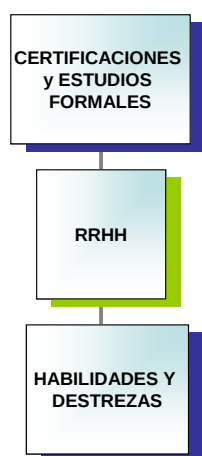


Figura Nro. 28: Entidad RRHH

¹² Profesionales con pericias en las áreas de competencias de Tecnología que posean al menos formación académica de Técnicos Superiores y que tengan como mínimo un (1) año ininterrumpido en la nómina de la empresa contratista.

Certificaciones y Estudios Formales: permite registrar los estudios formales del recurso humano del contratista (Universatio, PostGrados, etc), así como las certificaciones obtenidas tales como: Certificaciones otorgadas por Microsoft, PMI y otros. Esta información sirve de consulta para identificar recursos-candidatos para la ejecución de actividades específicas. Por ejemplo, un proyecto que demande a un especialista en Telecomunicaciones, puede realizar la consulta por Cursos – estudios realizados: Telecomunicaciones, certificaciones obtenidas de CISCO, u otras.

Habilidades y Destrezas: Permitirá registrar las habilidades y destrezas técnicas y gerenciales del recurso, para permitir las consultas sobre las mismas y apoyar en el proceso de identificación de candidatos a participar en los proyectos.

Motor de Búsqueda para Consultas

El modelo diseñado permite el desarrollo de un poderoso motor de búsqueda que permita obtener información consistente y veraz, respecto a las dimensiones: Experiencia, Conocimiento y Aspectos Financieros. Las consultas son realizadas desde la fuente de datos almacenados en las Entidades antes descritas.

Estas consultas están dirigidas principalmente al soporte de la toma de decisiones que los Coordinadores de Proyectos o los Líderes de Proyectos deben realizar durante la fase de Pre-Contratación ya que las mismas tendrán un profundo impacto en el éxito de su proyecto.

A continuación se listan algunas preguntas que se realizan los Coordinadores Técnicos o el Líder del Proyecto, y que pueden ser respondidas con la información contenida en el modelo:

- ¿Cuáles proveedores pueden desarrollar mi requerimiento? ¿Se han desarrollado proyectos que generen productos similares?
- ¿A cuál proveedor selecciono?
- ¿Este es un buen proveedor?
- ¿Tiene experiencia en el desarrollo de productos similares?
- ¿Tiene personal calificado técnicamente para atender mis demandas? ¿Está muy comprometido con actividades en otros proyectos? ¿Está muy demandado para el Portafolio del año próximo?
- ¿Ha cumplido sus compromisos en otros proyectos? Ha respondido con calidad?, Ha entregado a tiempo?
- ¿El recurso que me está asignado es bueno? ¿Está calificado?
- ¿Qué tipo de contrato debo firmar con este proyecto? ¿Cuáles cláusulas debo incorporar?

Calificación del Proveedor

El Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología formulado para Banesco Banco Universal, introduce un novedoso aporte al contemplar la *Calificación del Proveedor* por la organización, lo cual permitirá clasificar a los proveedores en base a su desempeño.

Esta clasificación trae consigo importantes beneficios estratégicos, algunos de ellos enumerados a continuación:

- Aumentar la rentabilidad del proyecto al reducir las horas hombre asignadas al proceso de Pre-Contratación
- Aumentar las probabilidades de éxito al emprender un proyecto que contempla contrataciones de Terceros
- Abordar procesos de Adjudicación Directa con criterios transparentes y objetivos.
- Aumentar las posibilidades de negocios entre proveedor y Banesco Banco Universal con grandes beneficios para ambas partes.
- Estimular a los proveedores de la organización a generar productos o servicios de alta calidad y acordes con las exigencias y expectativas planteadas en los distintos proyectos, con la finalidad de mejorar su clasificación dentro de Banesco Banco Universal.

Banesco Banco Universal, no sólo podrá utilizar esta información a nivel de Gerencia de Proyectos, sino en su estrategia de captación de clientes ya que contará con indicadores que le permitan negociar márgenes de reciprocidad en las relaciones comerciales entre ambas empresas.

Para definir las variables que permitieran la calificación del proveedor, y partiendo de las dimensiones del modelo, se formularon para cada una de ellas, las preguntas que permitieran caracterizar el objeto de medición. La

Figura Nro. 29, refleja el resultado de las preguntas formuladas para cada dimensión así como las variables correspondientes.

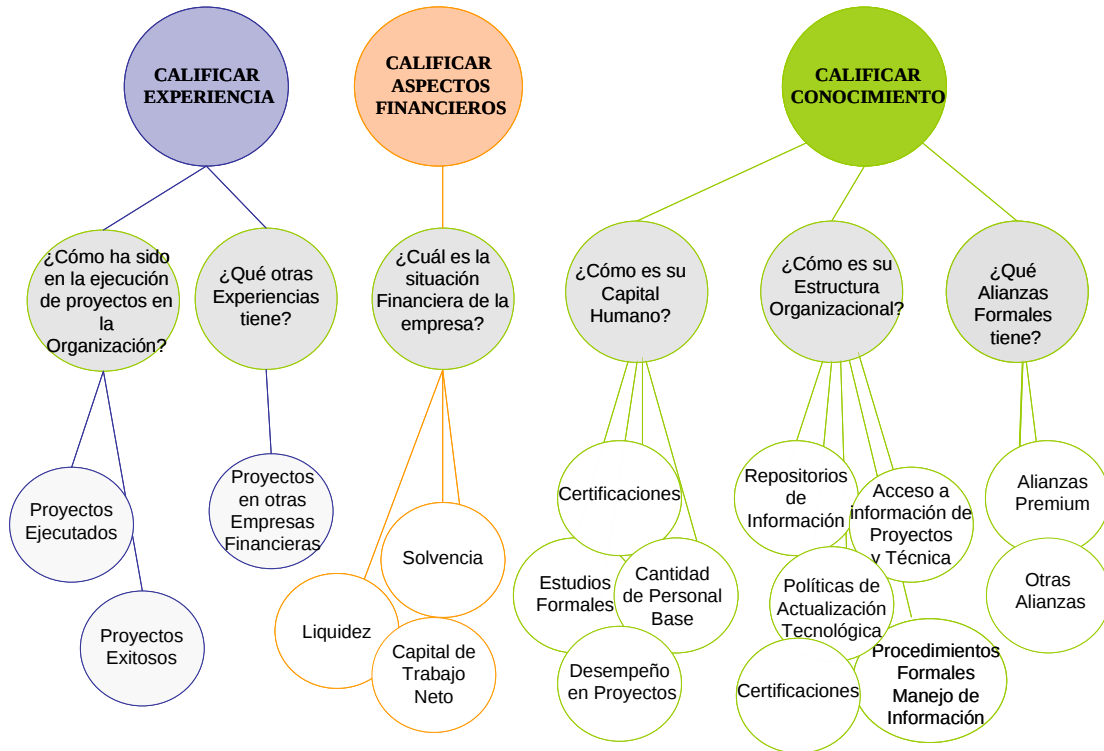


Figura Nro. 29: Esquema de Calificación de Proveedores

Variables formuladas para la Calificación del Proveedor

A continuación se describen, para cada dimensión, las variables formuladas en el esquema de evaluación del contratista:

- a) *Experiencia*: Según hemos descrito anteriormente, la Experiencia será determinada por los proyectos que el proveedor ha ejecutado en la organización o en otras organizaciones financieras. Para la calificación de la experiencia de un proveedor se han definido las siguientes variables:

- Proyectos Ejecutados: Número de Proyectos Ejecutados dentro de Banco Universal
- Proyectos Exitosos: Número de Proyectos Exitosos. Tal como se mencionó en la sección *Entidades de Información - Proyectos* de este mismo capítulo, el éxito del proveedor en un proyecto se deriva de la evaluación que el Equipo de Proyectos hizo de su actuación en el mismo.
- Proyectos en Otras Empresas: Se refiere al número de proyectos ejecutados en otras empresas financieras.

b) *Aspectos Financieros*: se derivan de los informes financieros presentados por el proveedor y han definido las siguientes variables.

- Solvencia: (Activo circulante más existencias) menos pasivos circulantes
- Liquidez: activo circulante dividido por pasivos circulantes
- Capital de Trabajo: Se referirá al Capital de Trabajo Neto, el cual consiste en los activos circulantes menos pasivos circulantes, es decir, cantidad de activos circulantes financiada por pasivos a largo plazo.¹³

Respecto al análisis de los Aspectos Financieros, es importante destacar que Banesco Banco Universal, a lo largo de su experiencia en la contratación de proveedores, ha ideado un mecanismo de protección fundamentado en un Fideicomiso de Fianza¹⁴, este producto ha representado una innovación en cuanto a procesos de contratación se refiere ya que minimiza los riesgos en caso de

¹³ Besly, Scout y Brigham Eugene, en Fundamentos de Administración Financiera

incumplimientos por parte del proveedor, pero permite aprovechar la oportunidad.

La constitución del Fideicomiso, determina una gran ventaja en relación a la capacidad que da a la empresa el contratar a Proveedores de poco capital pero que tienen conocimientos valiosos para la organización y gran capacidad para la innovación. Estas relaciones, que anteriormente se dificultaban al utilizar esquemas tradicionales para la valoración del proveedor desde el punto de vista financiero, han redundado en la ejecución de proyectos altamente estratégicos con proveedores noveles y con excelentes resultados. Ha sido un esquema que no sólo ha beneficiado a Banesco Banco Universal, bien sea por el lado de obtener mejores precios en esta relación o por los productos que se han desarrollado, sino que sus proveedores lo ven como una oportunidad de “formarse un nombre” en el competitivo mundo de la prestación de servicios de TI.

Aunque el modelo formulado contempla los Indicadores Financieros Básicos con los cuales puede medirse esta dimensión en un contratista. Esta es una dimensión que despierta poco interés en ser considerada para la evaluación de los proveedores dentro de la Institución¹⁵.

- c) *Conocimiento*: lo representa el recurso humano de la empresa contratista, así como por el capital relacional del proveedor y su

¹⁴ Fideicomiso: Producto financiero que permite hacer aportes a una cuenta cuyo retiro sea con la finalidad única especificada en el Contrato. El Fiduciario está obligado por la Ley a velar porque se cumpla la finalidad del Fideicomiso.

¹⁵ Ver Anexo 1: Apuntes de las entrevistas y Sesiones de Trabajo, Pág. 4

estructura organizacional. Las variables fueron seleccionadas en base a a éstas y se presentan a continuación:

Capital Humano: Se refiere al personal base que conforma la nómina del contratista. Lo califican las siguientes variables:

- **Certificaciones:** se refiere a aquellas certificaciones que han obtenidos el personal base del contratistas relacionadas con áreas de TI, Procesos o Gerencia de Proyectos.
- **Estudios Formales:** Se refiere a los Estudios realizados por el personal de la contratista.
- **Desempeño en proyectos:** Tal como explicamos en secciones anteriores, el personal del contratista que ha participado en proyectos, tendrá una calificación de su gestión en el mismo, realizada por el Equipo de Proyecto. La medición de este desempeño debe contemplar la complejidad de los proyectos evaluados.
- **Cantidad de Personal Base:** se refiere al número de empleados en nómina de la contratista, con el siguiente perfil: profesionales con pericias en las áreas de competencias de Tecnología, que posean al menos formación académica de Técnicos Superiores y que tengan como mínimo un (1) año ininterrumpido en la nómina de la empresa contratista.

Estructura Organizacional: identificar en qué medida el proveedor transforma el conocimiento individual de sus empleados en conocimiento corporativo, apoyado en procesos y normas claramente definidos, uso de herramientas para consultas de información por el personal de la empresa, certificaciones obtenidas por la contratista, etc. Las variables identificadas son:

- Repositorios de información: se refiere al esquema de custodia de la información técnica y/o histórica de proyectos realizados, o de información técnica (intranets, CD's, Servidores, etc.)
- Acceso a información de proyectos y técnica: Se desea conocer los medios en que el consultor permite a los miembros de la organización el manejo de la información, así como a la concurrencia por varios usuarios en el acceso a la misma.
- Políticas de actualización tecnológica: Se refiere a las políticas de asistencias a cursos, seminarios, talleres técnicos, etc. que el proveedor emplea para mantener a su personal base actualizado tecnológicamente.
- Procedimientos formales de manejo de información: permite conocer si la empresa consultora dispone de normas y procedimientos escritos para el manejo de la información así como la disposición de personal para velar por el mantenimiento y administración de la misma
- Certificaciones: se refiere a las certificaciones con las cuales ha sido reconocida la empresa: ISO 9000, etc.

Capital Relacional: Se refiere a las relaciones o alianzas establecidas por el proveedor de manera formal y escrita con otras organizaciones:

- Alianzas Premium: aquellas con reconocidos proveedores de tecnología de avanzada como Microsoft, IBM, Oracle, Cisco Systems, PeopleSoft, que hacen mediciones respecto a la satisfacción de los usuarios atendidos por el contratista o que solicitan a sus proveedores clasificaciones en base a su experiencia y certificación técnica, etc.
- Otras Alianzas: Alianzas con otras empresas del área de TI, Procesos o de Gerencia de Proyectos.

Análisis de Impacto vs. Factibilidad

Una vez identificadas las variables, y para garantizar su factibilidad de implantación dentro de la organización, así como perseguir un máximo impacto en la aplicación del modelo, fue realizado un análisis de Impacto Vs. Factibilidad. Para ello fue necesaria establecer una abreviación de los nombres de las variables identificadas. Las abreviaciones establecidas, se resumen en la Tabla Nro. 8 presentada a continuación.

Dimensión	Nombre de la Variable	Nombre Corto
Experiencia	Proyectos Ejecutados	E-PE
	Proyectos Exitosos	E-PExi
	Proyectos en Otras Empresas Financieras	E-POtras
Aspectos Financieros	Solvencia	F-S
	Liquidez	F-L
	Capital de Trabajo	F-CT
Conocimiento Capital Humano	Certificaciones	CH-C
	Estudios Formales	CH-Est
	Desempeño en Proyectos	CH-EP
	Cantidad de Personal Base	CH-#P
Conocimiento Estructura Organizacional	Repositorios de información	EO-RI
	Acceso a información de proyectos y técnica	EO-AIP
	Políticas de actualización tecnológica	EO-AT
	Procedimientos formales de manejo de información	EO-PMI
	Certificaciones	EO-C
Conocimiento Capital Relacional	Alianzas Premium	CR-AP
	Otras Alianzas	CR-OA

Tabla Nro. 8 Abreviaturas de las Variables de Calificación de Proveedores

Para llevar a cabo el Análisis de Impacto vs. Factibilidad de las variables identificadas, fue necesario para cada una de ellas, definir el impacto que la medición de la misma aportaba a la calificación del proveedor, y la factibilidad de no sólo conseguir la información, sino de procesarla de manera confiable.

La Figura Nro. 30 describe el resultado obtenido luego del análisis correspondiente.

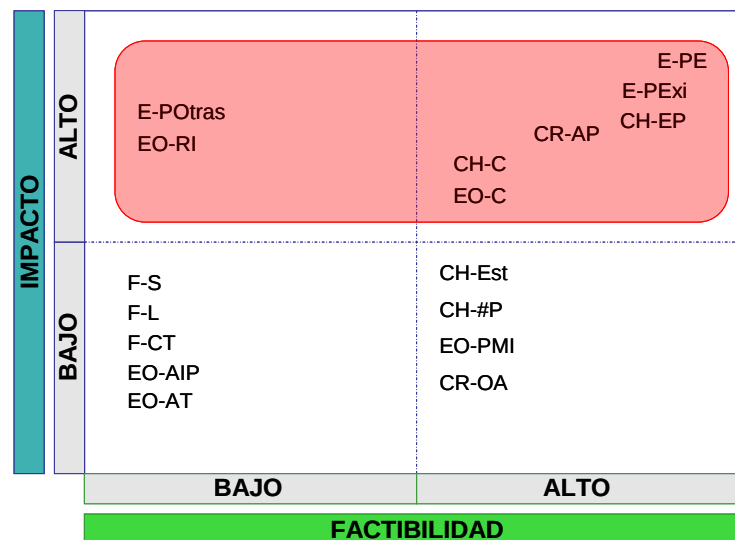


Figura Nro. 30 Resultados del Análisis de Impacto Vs. Factibilidad

Las variables de Mayor Impacto y Mayor Factibilidad, destacadas en la figura dentro de la zona roja, fueron las seleccionadas para ser utilizadas en la calificación del proveedor en el modelo. El resto de las variables son serán consideradas dentro de los cálculos que serán realizados para derivar la calificación del proveedor, más sin embargo, serán solicitados los recaudos correspondientes a los distintos proveedores con la finalidad de que formen parte del expediente de la contratación para los fines de consultas posteriores en casos de ser requeridas.

Soportes para el proceso de Calificación del Proveedor

A los fines de contar con un proceso de Pre-Contratación auditable y transparente, el modelo formulado contempla la solicitud de la siguiente información a los contratistas que estén participando en un proceso de contratación con Banesco Banco Universal, bien sea como candidato a la asignación de una procura durante las fases de formulación de la Planificación Estratégica conocida como el PIPE, o al momento de otorgar la buena pro.

Estos soportes que serán entregados por el proveedor, formarán parte del expediente del proyecto y custodiados por la Oficina de Proyectos, para los fines de consultas en caso que sea requerido.

Será la Oficina de Proyectos, con el apoyo de los Coordinadores de Tecnología del proyecto, la responsable de la validación de los documentos entregados y de la actualización en las Bases de Datos Multidimensionales de la información respectiva, garantizando de esta forma el cumplimiento de una de las características definidas en la fase de diseño del modelo, respecto a la confiabilidad de la información suministrada por medio de las operaciones de consulta definidas sobre el modelo. El *Anexo Nro. 7 CheckList de Documentos a consignar por el Proveedor*, apoyará a la Oficina de Proyectos y al Coordinador de Tecnología a validar que la información entregada por el proveedor, al momento de entregar una propuesta, contempla todos los documentos requeridos.

La Tabla Nro. 9 especifica los documentos que se deben anexar y a cual de las dimensiones soporta en el proceso de calificación.

Dimensión	Documentos
Experiencia	Descripción detallada de los Proyectos ejecutados en Otras Empresas Financieras. El formato que debe ser utilizado, está contenido en el <i>Anexo Nro. 6-1</i>
Aspectos Financieros	Documento constitutivo de la empresa
	Balance General
	Estado de Ganancias y Pérdidas
	Ultima declaración del ISLR
Conocimiento	Organigrama de la Empresa especificando personal Base
	Información del Personal Base. Utilizar formato especificado en el <i>Anexo Nro. 6-2</i>
	Resumen curricular del personal base
	Copia del título de los estudios de 4to. nivel obtenido
	Copia de las Certificaciones obtenidas por el Personal Base
	Destrezas y Conocimientos del Recurso Base Utilizar formato especificado en el <i>Anexo Nro. 6-2</i>
	Lista de Capacitación del Personal Año Anterior y Actual Utilizar formato especificado en el <i>Anexo Nro. 6-2</i>
	Copia de los certificados de cursos realizados
	Copia de las certificaciones obtenidas por la empresa
	Documento de Normas, Políticas y Procedimientos respecto a los mecanismo de custodia de la información técnica, histórica o de proyectos en ejecución por parte de la empresa, en el cual se especifique el mecanismo y los perfiles de acceso diseñados para el acceso de la misma por el personal base.
	Documentos que certifiquen las Alianzas de negocios formalmente establecidas por la empresa

Tabla Nro. 9 Soportes a las propuestas de Contratación de Servicios

Instrumento de Evaluación del Proveedor

Luego de realizado el análisis de Impacto Vs. Factibilidad sobre las variables del modelo y determinadas aquellas de Mayor Impacto – Mayor Factibilidad, se diseñó el Instrumento de Evaluación del Proveedor, presentado en el *Anexo Nro. 8-1 Instrumento de Evaluación del Proveedor*. Este instrumento puede ser aplicado por el Coordinador de Tecnología o la Oficina de Proyectos.

A continuación se especifican los pesos que fueron otorgados a cada una de las dimensiones, así como los pesos de cada una de las variables que conforman la dimensión. Para asegurar su alineación con las necesidades de Banesco Banco Universal, los pesos del instrumento fueron consultados con la Oficina de Proyectos¹⁶, así como con el experto de Contratación de PDVSA.

Criterio a Evaluar	Abreviatura	Peso
A.- Experiencia		60
1.- Número de Proyectos en Banesco	E-PE	15
2.- Evaluación del desempeño en Proyectos en Banesco	E-Pexi	30
3.- Experiencia Otras Empresas Financieras	E-POtras	15
B.- Conocimiento		40
4.- Desempeño del Personal Base en ejecución de Proyectos en Banesco	CH-EP	10
5.- Alianzas Premium	CR-AP	10
6.- Certificaciones de la Empresa	EO-C	5
7.- Certificaciones del Personal Base	CH-C	10
8.- Repositorios de Información	EO-RI	5

Tabla Nro. 10 Evaluación del Proveedor - Distribución de Pesos

¹⁶ Ver Anexo 1: Apuntes de las entrevistas y Sesiones de Trabajo, Pág. 4

Para cada una de las variables fueron establecidos los valores válidos y asignados los puntos que cada valor válido representa en el criterio. Cabe destacar que estos valores también fueron revisados con la Oficina de Proyectos con la finalidad de lograr la mayor alineación con los objetivos de la organización. La Tabla Nro. 11 describe los valores válidos asignados a cada variable y la puntuación correspondiente para cada uno de ellos:

Criterio a Evaluar	Peso	Valores Válidos	Puntuación
A.- Experiencia	60		
1.- Número de Proyectos en Banesco	15	Sin proyectos en Banesco 1 a 3 Proyectos 4 a 6 Proyectos Más de 6 Proyectos	0 4 7 15
2.- Evaluación del desempeño en Proyectos en Banesco	30	Por Debajo de lo Esperado Buena Excelente	0 15 30
3.- Experiencia Otras Empresas Financieras	15	Buena Excelente	5 15
B.- Conocimiento	40		
4.- Desempeño del Personal Base en ejecución de Proyectos en Banesco	10	Por Debajo de lo Esperado Buena Excelente	0 5 10
5.- Alianzas Premium	10	No tiene Alianzas 1 a 2 Alianzas Premium Más de 2 Alianzas Premium	0 7 10
6.- Certificaciones de la Empresa	5	No tiene certificaciones 1 a 2 Certificaciones Más de 2 Certificaciones	0 3 5
7.- Certificaciones del Personal Base	10	No tiene personal Certificado 25% Personal con Certificaciones 50% Personal con Certificaciones 100% Personal con Certificaciones	0 4 7 10
8.- Repositorios de Información	5	Almacenada en CD's Almacenada en Servidores Uso de la Intranet	1 2 5

Tabla Nro. 11 Valores Válidos Variables de Evaluación del Proveedor

La calificación que será asignada al proveedor, se sustenta en una escala de 5 rangos o categorías. La máxima categoría será la “*Medalla de Platino*”, mientras que la mínima categoría ha sido denominada: “*Sin Medalla*”. A continuación se describen las categorías:

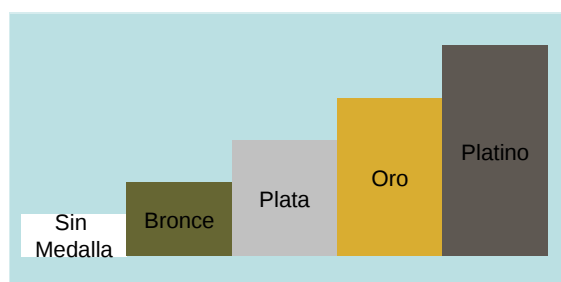


Figura Nro. 31: Escala de Calificación de Proveedores

Una vez realizada la calificación de cada Item, la herramienta determina automáticamente la calificación que será asignada al proveedor. La Figura Nro. 32 es un ejemplo de la aplicación del Instrumento:

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR

Fecha: 23-Mar-2005 **Nombre del Contratista:** Proveeduría de la Paz

Dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	% Aceptación	Calificación Obtenida
Experiencia	60	45	75%	Oro
Conocimiento	40	25	63%	
Total Puntos Obtenidos		70		

☐ Sin Medalla
☐ Bronce
☐ Plata
☒ Oro
☐ Platino

Figura Nro. 32: Resultados de Evaluación del Proveedor

Los resultados permiten reconocer que el proveedor, producto de los soportes entregados y de la experiencia del mismo, le ha sido asignada *Medalla de Oro*. Esta calificación puede acreditarlo para participar en los procesos de contratación de la organización.

Otra de las ventajas del instrumento es que permite realizar una *Análisis por Dimensión*, el cual consiste en una vista gráfica relacionada con los máximos valores posibles en ambas dimensiones, versus los valores alcanzados por el proveedor, lo que aporta interesantes datos para realizar un análisis más fino. Se destaca su puntuación en la dimensión Experiencia, la cual refleja que el desempeño del proveedor en los proyectos ejecutados ha estado de acuerdo a las expectativas de sus clientes. En la gráfica, la barra azul representa el máximo puntaje que se puede obtener en esa categoría, mientras que la barra verde ha sido la puntuación obtenida por el proveedor.

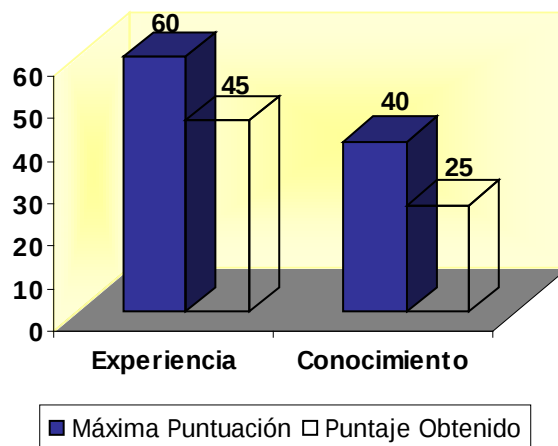


Gráfico Nro. 6: Evaluación del Proveedor – Análisis de Dimensiones

Adicionalmente, el instrumento diseñado permite realizar un *Análisis Histórico* de las calificaciones obtenidas por el proveedor, por medio del cual, pudiera iniciarse un proceso de revisión de los proyectos asignados, el nivel de especificaciones alcanzado en cuanto a los productos requeridos, el ambiente de proyecto o, por ejemplo, un exceso de trabajos asignados al

proveedor, lo cual podría estar incidiendo en su rendimiento dentro de la organización.

El ejercicio consiste las calificaciones obtenidas por el proveedor, en periodos sucesivos (representados por p1, p2, p3). La Gráfica Nro. 7, destaca cómo el proveedor ha venido desmejorando su puntuación en la dimensión Experiencia, lo cual implica que los productos entregados no cumplen con los niveles de calidad exigidos por el proyecto.

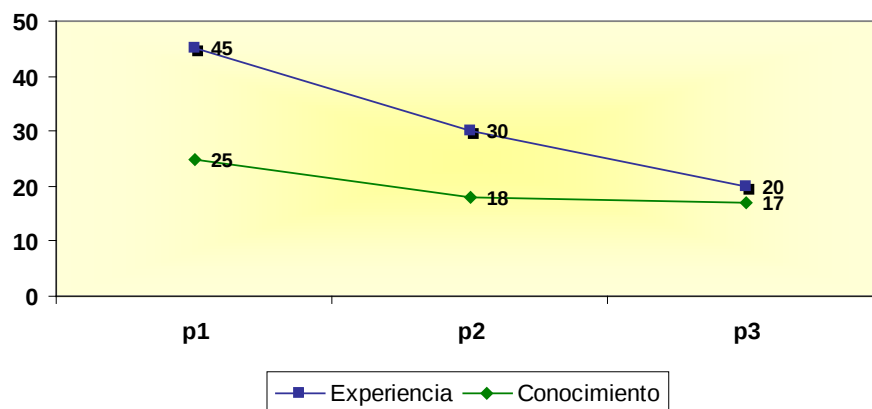


Gráfico Nro. 7: Evaluación del Proveedor – Análisis Histórico

Es importante destacar que la información suministrada por el modelo, no pretende descartar a un proveedor sólo por la medalla asignada. Se ha ideado como un instrumento para apoyar la toma de decisiones, pero que debe ser complementada con la experiencia tanto del Coordinador de Tecnología como de otras autoridades de la Dirección de Tecnología y Procesos que tienen dentro de sus funciones el otorgamiento de la buena pro a un proveedor.

Prototipo del Sistema de Pre-Contratación de Servicios de TI

El trabajo de Investigación planteado, contempló el desarrollo de un prototipo del modelo de Pre-Contratación de Servicios de TI. El mismo contempla la funcionalidad requerida para el Registro y Actualización de los datos, así como las consultas requeridas para acelerar el proceso de identificación de proveedores para el desarrollo de un producto o servicio.

La Figura Nro. 33 corresponde a la Página Principal del Sistema de Pre-Contratación, el cual debe estar contenido en el Portal de la Oficina de Proyectos de Banesco Banco Universal.



Figura Nro. 33: Pantalla Principal Prototipo del Sistema de Pre-Contratación

El prototipo fue desarrollado utilizando modernas tecnologías de aplicaciones “Web Enable”, con la finalidad de hacerla accesible a los Líderes y Coordinadores de Proyectos de Banesco. Puede ser accedida desde cualquier “Browser”, como por ejemplo: Internet Explorer de Microsoft. Esta modalidad permitirá su perfecta incorporación en el Portal de la Oficina de Proyectos de Banesco Banco Universal.

El *Anexo Nro. 9 Prototipo del Sistema de Pre-Contratación de Servicios de TI*, contiene las pantallas desarrolladas para la consulta y registro de la información de los Contratistas, Proyectos y RRHH.

A continuación se detallan las pantallas relacionadas con las “Búsquedas de Información”, las cuales forman parte del prototipo desarrollado y uno de los objetivos más importantes de la presente investigación, ya que permitirá a los Líderes y Coordinadores de Proyectos de Banesco Banco Universal, conformar rápidamente una Lista Larga de Proveedores, con los cuales iniciar sus procesos de procura. Las Búsquedas podrán ser realizadas sobre: Contratistas, Proyectos o Recursos Humanos de Contratistas; los cuales como hemos referido a la largo de esta investigación, son las consultas más frecuentes y efectivas para determinar ¿A quién puedo contratar para el desarrollo del producto o servicio demandado por mi proyecto?.

Para darle mayor potencialidad al Motor de Búsquedas, en aquella información sensible a búsquedas, - tales como: productos desarrollados, servicios prestados, destrezas técnicas, conocimiento, etc. - se exige la carga de “Palabras Claves”, las cuales serán utilizadas para proporcionar la

información a mostrar. Se incorporan las facilidades de búsquedas “similares a”, con la finalidad de proveer mayores alcances y resultados más efectivos durante el proceso de búsqueda.

- Búsqueda de Contratistas: permite realizar las búsquedas bien sea por el RIF del Contratista, o por una serie de búsquedas avanzadas sobre: Nombre o Razón Social (o similar a...), Productos Desarrollados (cuya búsqueda será realizada sobre los Proyectos ejecutados por el Proveedor), Servicios prestados y Certificaciones del Proveedor.

The screenshot displays a web browser window titled "pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal". The address bar shows the path "D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Contratista Búsqueda .htm". The page features a header with the Banesco logo and a navigation menu with links: "Registro", "Actualización", "Desincorporación", and "Consultas". The main content area is divided into two sections: "BUSQUEDA DE UN CONTRATISTA" and "BUSQUEDA AVANZADA DE UN CONTRATISTA". The first section includes a search box for "Buscar empresa por el N° de RIF" and a "Buscar" button. The second section includes search boxes for "Buscar por RIF, similar a:", "Buscar por Nombre o Razón Social similar a:", "Productos desarrollados, Similares a:", "Servicios Suministrados, Similares a:", and "Certificaciones Similares a:", each followed by a "Buscar" button. The taskbar at the bottom shows the "Inicio" button and several open applications, including "TEG GÁbreu Contrata...", "Internet Explorer", "banesco-MPC", and "Microsoft FrontPage...". The system clock indicates the time as 09:32 a.m.

Figura Nro. 34: Prototipo Búsqueda de Contratistas

- **Búsqueda sobre Proyectos:** permite realizar la búsqueda bien sea por el Nombre del Proyecto (o similar), o por los Productos Desarrollados o Servicios Contratados en el proyecto. Una vez mostrado el resultado de la consulta, mediante la utilización de la consulta detallada del proyecto, se podrá identificar el proveedor que ejecutó el trabajo.

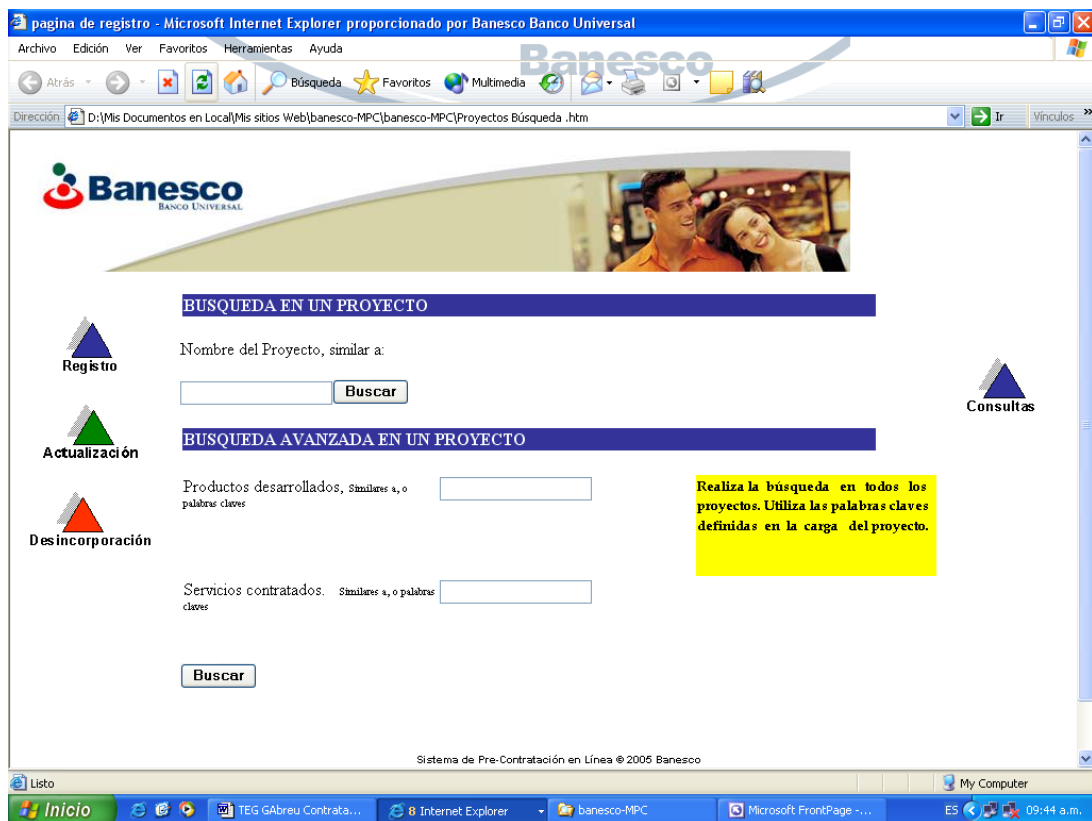


Figura Nro. 35: Prototipo Búsqueda sobre Proyectos

- **Búsqueda a través del Recurso Humano:** Otra de las búsquedas diseñadas, en sobre el recurso humano con la finalidad de determinar cuáles proveedores tienen entre sus recursos aquellos que cuenten con habilidades, destrezas o conocimiento técnicos

específicos que son demandados para el desarrollo de un producto o servicio. Esta consulta permite hacer la búsqueda por la Cédula del Recurso o de manera avanzada sobre: las destrezas, conocimiento, estudios realizados, certificaciones obtenidas, etc.

Una vez que se ha identificado el recurso que cuenta con las características técnicas requeridas, utilizando las consultas detalladas sobre el RRHH, se identificará su empleador, y por ende el contratista de interés para el proyecto.

Figura Nro. 36: Prototipo Búsqueda sobre Recursos Humanos

Factibilidad de la Propuesta

El Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología fue formulado luego de un análisis detallado de los procesos actuales de Banesco Banco Universal, de investigaciones documentales y del trabajo de campo realizado por la investigadora. El mismo fue validado con el Experto de Contratación de PDVSA y con los Expertos de la Oficina de Proyectos de Banesco Banco Universal.

En la Sección *Características de la Propuesta* de este mismo capítulo, se definen las características que fueron tomadas en cuenta durante la formulación del modelo y en las etapas de validación con los Expertos antes mencionados, entre las cuales se cuentan: agilidad en el uso y su aplicabilidad en Banesco Banco Universal.

Para la selección de las variables de medición, fue realizado un Análisis de Impacto vs. Factibilidad, el cual contempla el Impacto que produce la variable en cuestión y la factibilidad de generar la información asociada a la variable dentro de Banesco Banco Universal, dando como resultado que sólo fueran seleccionadas las variables de Alto Impacto – Alta Factibilidad, es decir, que la factibilidad de aplicar el modelo formulado está garantizada.

En relación a la obtención de datos por parte del proveedor, tales como informes financieros, datos de los empleados base, etc. será realizado solicitando los anexos de los documentos correspondientes a los mismos, lo cual es totalmente factible.

De igual manera, el poblar la información de las distintas dimensiones del Modelo, en la Base de Datos Multidimensional de los proveedores y

proyectos actuales, se realizaría con el apoyo de la Oficina de Proyectos, mediante el llenado de encuestas o formularios a los Líderes y Coordinadores de Tecnología.

Respecto a la propuesta técnica, el desarrollo de la misma, sería realizado por la Gerencia de Información Ejecutiva, adscrita a la Vp. Ejecutiva de Desarrollo del BackEnd, responsable de los desarrollos de habilitadores tecnológicos demandados por la Oficina de Proyectos y que tiene personal asignado exclusivamente a estas demandas. Esta Gerencia ha sido muy exitosa en la implantación de aplicaciones de Inteligencia de Negocios soportados sobre Cubos¹⁷, cuyo objetivo ha sido soportar la toma de decisiones. Estos antecedentes, facilitan tablemente la implantación de la Base de Datos Multidimensional formulada en el modelo.

Desde el punto de vista económico, ya Banesco Banco Universal, ha hecho las inversiones necesarias para el desarrollo e implantación de la Base de Datos Multidimensional, por lo que no se estiman inversiones en estos renglones. Los costos están acotados a las horas hombres del desarrollo de la solución, lo cual la hace factible, ya que tanto por la Gerencia de Inteligencia de Negocios, como por la Oficina de Proyectos existen recursos fijos dedicados a las gestiones propias de la administración de la cartera de proyectos y no se requieren contrataciones de recursos adicionales.

Así mismo, la propuesta formulada ha desarrollado instrumento en Excel “Instrumento de Evaluación del Proveedor”, la cual es igualmente factible de implantar para apoyar los procesos de Pre-Contratación dentro de la Organización.

¹⁷ Nombre técnico asignado a Bases de Datos Multidimensionales

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La investigación llevada a cabo para formular el Modelo de Pre-Contratación de Servicios de Tecnología para la Dirección de Tecnología y Procesos de Banesco Banco Universal, cumplió con exigentes procesos de investigación documental y de trabajo de campo que fueron complementados con consultas y validaciones con expertos en temas de Gerencia de Proyectos y de Contratación, permitiendo cumplir los objetivos planteados.

Producto de este trabajo, Banesco Banco Universal cuenta con la Clasificación de los Servicios Clasificación de los Servicios de Tecnología contratados por Banesco Banco Universal y con un Modelo de Pre-Contratación, el cual ha sido diseñado cuidando los elementos de factibilidad en la aplicación del mismo dentro de la organización al momento de seleccionar las variables de medición que soportan el modelo, alineado a la cultura de la empresa, y basado en los procesos actuales que se ejecutan en Banesco de la Gerencia de Proyectos lo cual incrementará el nivel de madurez de la Organización la madurez de la organización en el manejo de su importante cartera de proyectos.

La aplicación de este Modelo aportará beneficios inmediatos en la rentabilidad de los proyectos, ya que demandará menos esfuerzo y tiempo en la búsqueda de proveedores; incrementará la satisfacción de los clientes y accionistas, al contar con estimaciones más precisas en relación con las variables tiempo y costo de las procuras asociadas a los proyectos, y por ende, en tener mejores tiempos en la puesta en marcha de una idea o producto.

Recomendaciones

A continuación se especifican el conjunto de recomendaciones con la finalidad de lograr la implantación de las mejoras detectadas en el proceso de Pre-Contratación de los Proyectos en Banesco Banco Universal:

- Solicitar la aprobación de la Oficina de Proyectos de las propuestas formuladas en esta investigación relacionadas con el proceso de Pre-Contratación
- Iniciar el proceso de levantamiento de la información requerida en el Modelo planteado, para los proyectos y proveedores actuales, para lo cual se propone partir de los Proyectos que conforman el Portafolio Aprobado de Proyectos del Año 2004, lo cual permitirá profundizar en los aspectos planteados en la siguiente investigación.
- Iniciar el proceso de diseño e implantación de la Base de datos multidimensional
- Realizar las actividades difusión a los Equipos de Proyecto de los cambios propuestos en el Proceso de Pre-contratación, para así conocer su feedback e incorporar sus observaciones.
- Incorporar los análisis respectivos para los procesos de procura relacionados con Bienes de Tecnología

BIBLIOGRAFÍA

Balestrini Acuña, M: *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*, (Para los estudios formulativos, o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los Proyectos Factibles), Caracas, BL Consultores Asociados Servicio Editorial, Sexta Edición, 2002.

Banesco Banco Universal. Oficina de Proyectos de Banesco: *Metodología de Gerencia de Proyectos en Banesco Banco Universal*, Caracas, Versión 1.1, 2004.

Besley, Scott; Brigham, Eugene: *Fundamentos de Administración Financiera*, México, McDraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Décimosegunda Edición, 2001.

Drudis, Antonio: *Gestión de Proyectos*, (Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos), Barcelona, Gestión 2000, Segunda Edición, 1999.

Franco Peralta, Luis: *Impacto de las actividades funcionales en los Líderes de Proyecto de Banesco Organización Financiera*, (Inédito), Trabajo de Investigación para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2002.

Frances, Antonio: *Estrategia para la empresa en América Latina*, Caracas, Ediciones IESA, 2001.

Galíndez Narvaez, José. *Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de Vencemos*, S.A.C.A., [en línea], Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos5/anafin/anafin.shtml>, [2005, 13 de Febrero].

González Noriega, Francisco: *P.D.R.I. (Project Definition Rating Index) para Proyectos de Informatica*, (Inédito), Trabajo de Investigación para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2002.

Landeau, Rebeca. *Guía Breve para la presentación de referencias y citas bibliográficas*, [en línea], Caracas, Universidad Metropolitana, Disponible en: <http://medusa.unimet.edu.ve/procesos/referencias.html>, [2005, 18 de Marzo].

Lejter, Nelly. *Gerencia del Conocimiento: ¿Moda o Revolución?*, [en línea], Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=223>, [2005, 3 de Marzo].

Microsoft. *Partner Program*, ¿Cuál es su competencia?, 2004.

Microsoft. *Partner Program*, Disponible en: <http://www.microsoft.com/latam/socios/partnerprogram/default.asp>, [2005, 16 de Febrero].

Palacios A. Luis: *Principios esenciales para realizar proyectos: Un enfoque latino*. Caracas, Publicaciones UCAB, Segunda Edición, 2003

P.M.I.: *Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide)*. USA, 2000

Poder Legislativo de Venezuela (2001, 13 de Noviembre). *Ley de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones*. En Gaceta Oficial Nro. 5.556 Extraordinaria [en línea]. Disponible en: <http://www.edelca.com.ve/rueda/leyes/leylicitaciones.pdf>, [2004, 11 de Noviembre].

Servicio Nacional de Contratistas, *Funciones del Registro Nacional de Contratistas (RNC)*, [en línea]. Disponible en: http://www.snc.gov.ve/rnc_normas.htm, [2004, 18 de Noviembre].

Sabino, Carlos: *El Proceso de Investigación*. Caracas, Editorial Panapo, 1998

Sabino, Carlos: *Cómo hacer una tesis* (y elaborar todo tipo de escritos), Caracas, Editorial Panapo, Tercera Edición, 1994

Sánchez Maldonado, Luis. *Evaluación y Administración de Proyectos: Una visión integral sobre las áreas que determinan el éxito o fracaso de los mismos*, [en línea], Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=612>, [2005, 3 de Marzo].

Universidad Católica Andrés Bello. Dirección General de los Estudios de Postgrado, *Guía Práctica para la Realización del Trabajo Especial de Grado Especialización*, Caracas, 2005.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado: *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas, 2002

U. S. Department of Defense, *Extensión to: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Virginia, Estados Unidos, Defense Acquisition University Press, ,Version 1.0, 2003.

Velásquez Velásquez, Ciraima: *Replanificar o no?*, (Inédito), Trabajo de Investigación para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2003.

Yáber, G. y Valarino, E: *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia*. Caracas, 2003.

ANEXOS

Anexo 1: Apuntes de las Entrevistas y Sesiones de Trabajo

**Anexo 2: Inventario de Proyectos del Portafolio 2004 con
Procura de Servicios de TI.**

**Anexo 3: Inventario de Proyectos del Portafolio 2004 con
Procura de Servicios de TI – Proveedores Contratados**

**Anexo 4: Documento de Definición del Proyecto Banesco Banco
Universal**

Anexo 5: Proyecto SIF – Proceso DE Selección del Sistema Integrado de Fideicomiso

Anexo 5.1: SIF Pre-Selección Cuestionario de Proveedores

Anexo 5.2: SIF Pre-Selección Matriz de Preselección de Proveedores

Anexo 5.3: SIF Selección Instrumentos de Evaluación del Proveedor

**Anexo 6: Documentos de Soportes a consignar por el
proveedor**

**Anexo 6.1 Formulario Descripción de Proyectos Ejecutado en Otras
Instituciones Financieras**

Anexo 6.2: Información del Personal Base

Anexo 6.3 Destrezas Y Conocimientos del Personal Base

Anexo 6.4 Capacitación del Personal Base (Año Anterior y Año Actual)

**Anexo Nro. 7 CheckList de Documentos a consignar por el
Proveedor**

Anexo Nro. 8 Evaluación del Proveedor

Anexo 8.1 Instrumento de Evaluación del Proveedor

Anexo 8.2 Evaluación del Proveedor (Análisis por Dimensión)

Anexo 8.3 Evaluación del Proveedor (Análisis Histórico)

**Anexo Nro. 9 Prototipo del Sistema de Pre-Contratación de
Servicios de TI**

APUNTES de INTERES levantados en las SESIONES Levantamiento de Información

El presente documento resume los apuntes y recomendaciones más importantes tomados por la investigadora en las sesiones y entrevistas con los integrantes de la Oficina de Proyectos, el Gerente de Coordinación y Logística de Administración y del Experto de Contratación de PDVSA (ex empleado de esa empresa).

Reuniones OFICINA DE PROYECTO

1. Referencias – Documentos::
 - Están ubicados en Intranet/PCP/Documentos y metodologías
 - Los del PIPE en Intranet/Portal de Información Estratégica/ Ayuda
2. METODOLOGÍA DE CONTROL DE PROYECTOS:
 - Revisada la metodología. C. es la experta, desde la primera versión participa activamente.
 - La metodología contempla el Plan de Procura. Ver Gráfico de la Pág. 49
 - Existe el Rol del Coordinador de Ti, el cual en Banesco, tiene tanta autoridad como el Líder del Proyecto en los temas técnicos. Este coordinador representa a todas las áreas de TI. La figura surge como una respuesta a las oportunidades de mejora identificadas por los Líderes en la cual debían hablar con muchas personas de la DTIP y que cada una tenía un lenguaje particular lo que complicaba la coordinación.
 - La Gerencia de Procura, aunque está documentada y se contemplan muchos puntos dentro de los documentos. No ha sido formalmente evaluada por la Oficina su aceptación. No hay quejas. Se debe revisar con admón. Cuáles han sido los resultados. Se cumplen los temas de montos y presupuestos?
3. PIPE:
 - Esta Metodología fue desarrollada por Oficina y Asesores Externos. Se apoya tecnológicamente en el Portal de Información Estratégica que se accede por la Intranet. Es público para el personal medio. Sólo lo ve a las Areas de Negocio que atiende. Pedir el acceso a Contacto Directo.
 - Recordar que en Banesco el Inicio del proyecto se considera la fase del PIPE. Allí es dónde lo aprueban formalmente.
 - Revisado el diagrama de cómo se realiza la formulación de las estrategias. Es importantísimo el Rol del Coordinador de Tecnología. Éste tiene el poder de representar a su Vp. Ejecutivo y compromete a esas unidades con sus decisiones. Debe tener capacidad de análisis y de decisiones. Así mismo, debe tener un excelente criterio para hacer las consultas con sus homólogos y autoridades para que sus decisiones cuenten con el respaldo que “se asume” tiene. Este coordinador no sólo representa al Area de TI al cual está adscrito. Es como un ejecutivo de cuentas. Si hay que tomar decisiones de Internet, él debe hacerlo. Claro está para ello, debe coordinar las reuniones correspondientes con el equipo de Internet. Pero él los representa a todos.
 - Importante el tema de la confiabilidad de estas metodologías. No se puede anexar todo. Previamente se debe concertar cuales podrán ser anexadas en el trabajo. Que digan pero no mucho.

- En la experiencia de 2 años haciendo estos procesos de formulación. No ha habido experiencias de coordinadores que han sido “desautorizados”. El hecho que sea el Sr. L. quién haga el KickOff de los procesos de formulación crea la conciencia al respecto en el Director y los Vp. Ejec.
 - Revisar con J. de Administración para entender bien las Acciones de Inversión.
4. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TI:
- A. enviará los proyectos con Acciones de Inversión relacionadas con TI. Sólo se revisarán proyectos estratégicos.
 - Evaluada la propuesta. No se abarcan los servicios que no tienen que ver con Areas de Negocios y que tienen que ver con las nuevas tendencias de ITIL o Gerencia de Servicios de TI. Igualmente no se contemplan los de la Oficina de Proyecto, pero no son servicio que se hagan por la DTIP. Revisar si los procesos deben ser considerados. No sería el mismo enfoque que el de la Oficina? Se propone que se revisen los proveedores de cada proyecto para poder revisar más detalladamente cuáles software ellos contemplaron.
 - Presentada la propuesta. Modificar el nombre de los procesos. Consenso sobre la propuesta.
5. DOCUMENTO DE DEFINICIÓN DE PROYECTOS:
- Tiene muchas evoluciones. Cada vez es más complejo. Esto ha traído severas críticas, pero debe entenderse que allí es donde están las definiciones, decisiones, características, riesgos, etc. a lo largo de todo el proyecto. Es un elemento vivo. Debe irse actualizando con frecuencia. Luego de los talleres de Gerencia de Proyectos con los líderes – que dura 3 meses – se observa que ya entienden por qué es necesario llenar tanta información.
 - La Oficina se ha dado cuenta, luego de varios tropiezos que es muy importante que los procedimientos y metodologías contemplen la cultura de Banesco: siempre apurados, los proyectos son para ayer, grandes retos en poco tiempo, etc. Si no se facilita el trabajo en estas condiciones, se propicia que se salten pasos importantes. Otro punto importante son los términos. Se debe tratar que los entiendan nuestro usuarios funcionales. En Banesco el líder del proyecto es un usuario funcional experto en su negocio. No es experto y tienen poca formación en Gerencia de Proyectos, aunque ahora con los talleres está cambiando. Por ello, se debe evitar usar términos muy técnicos o en inglés (como el WBS que se ha detectado que es difícil de entender). Co. lo llamó Sabor Banesco. Todos de acuerdo.
 - Contiene varias secciones que son insumos de la Gerencia de Procura.
 - Lo que más le cuesta a los líderes es el WBS.
 - Se han hecho muchas sesiones de detección de oportunidades de mejora con líderes y cada vez el documento es “más humano”.
 - Desde el 2004, es un requisito cuando se carga en PCP. Inclusive en el PIPE 2005, se debe cargar una versión cuando se postula el proyecto. Han sido positivas las revisiones que se han hecho de estos documentos en el PCP, respecto al nivel de información que contienen. La calidad en el contenido de los mismos, no está formalizada dentro de la oficina. Los talleres apuntan a esto. A que sean los mismos integrantes los que hagan sus chequeos de calidad. Este rol lo asume muchas veces C&P e inclusive TI. Ellos son los más afectados sin las cosas no está claras. Incorporado en la Planificación Estratégica de la Capacidad Medular, definir variables de control que midan la calidad del documento de proyecto.
6. INICIO del proyecto:
- Ejecutado vía PIPE
 - Revisadas las secciones obligatorias.
7. DEFINICION del proyecto:
- Llenado del Documento de Proyecto. Es incremental y pueden devolverse a secciones ya llenadas para actualizar.
 - Importante que se deben reflejar las alternativas de contratación, así como la seleccionada finalmente.

- Debe ser aprobado formalmente por Líder, Coordinador de TI y el promotor.
 - Se convierte en la biblia del equipo de proyecto.
 - Se almacena en el Portal de Control de Proyectos PCP
8. PLANIFICACION del proyecto:
- Contempla el Plan Integral (revisar la Metodología)
 - Aquí son más expertos nuestros equipos de proyectos. Inicialmente se comenzaba el proyecto por esta fase. Por eso se sienten más cómodos cuando llegan a esta fase. Antes, sienten que es burocracia. En Banesco, se inicia desde el Inicio mismo del Proyecto. Ya que en el PIPE se piden fechas Inicio y Fin estimadas.
9. Pre-Contratación en el proyecto:
- Llevada a cabo sesión para “analogar” conocimientos y hablar todos el mismo lenguaje. Se observa confusiones metodológicas en algunos asistentes en cuanto a qué es Pre-Contratación.
 - Hay varios puntos de vista: no debe iniciarse desde el PIPE. Es un nivel muy estratégico como para llegar al nivel de detalle de a quién contratar y cuánto me cuesta. N. recuerda que la Metodología del PIPE surge en respuesta que debía definirse un esquema de “formulación más alineado con la velocidad de la organización y de allí surgió el híbrido de operacionalizar mientras se diseñan estrategias”. Logrado el consenso. Se debe iniciar desde el PIPE, más los directivos deben ser informados (para que estén conscientes) que son estimados que pueden ser mejorados en la fase de Definición y Planificación del Proyecto. Se debe validar con Admón. en base a qué están haciendo el estudio para mostrar los Indicadores de Líderes que tienen desviaciones respecto a lo estimado en las Acciones de Inversión. Puede crear una atmósfera que no es sana en los procesos de formulación, ya que puede tender a retardar las propuestas buscando tener estimados más finos.
 - Se detecta que para lograr los estimados más finos – que son los que están esperando los ejecutivos del banco – sería ideal el apoyo de la base de datos de contratistas, ya que allí se invierte más tiempo y son las quejas más frecuentes de los equipos de proyectos. ¿a quién le pregunto?, ¿Cuáles proveedores pueden ayudarme?, Tardo mucho tiempo identificando candidatos, y luego, cuando les enviamos las propuestas, no dá tiempo de recibir todas las respuestas.
 - La importancia de que los proveedores conozcan los procedimientos de formulación estratégica de la organización, es que estarán alineados en cuanto a los tiempos de respuesta demandados y la calidad de la información que se espera. Lo tomarán más en serio, ya que saben que ese será el presupuesto del proyecto. Ningún proveedor quiere retrasos en los trámites administrativos de sus pagos y trabajará en esta línea sin ninguna duda.
 - A. mencionó que ve otra debilidad y es en definir mecanismos estandarizados para facilitar los cálculos de los montos a invertir. Consenso en que, por la naturaleza de los proyectos en la organización, será muy difícil definir formularios estándares. M. analogó este criterio para los contratos. Todos de acuerdo. Sin embargo, sí hay cláusulas estándares que ya utilizan en Legal para los contratos de TI. Sólo grandes proveedores no aceptan algunas cláusulas, el resto, no tienen opción.
 - Conclusiones del proceso: adecuado con adecuados niveles de documentación. Por consenso. Debilidades: las relacionadas con conocer a cuáles proveedores puedo recurrir.
10. Formulación/Validación del Modelo:
- Consenso con la propuestas de las dimensiones.
 - Fue necesario realizar una sesión con todos los integrantes para crear un lenguaje común y entender todos los mismos. Se perdía mucho tiempo explicando y volviendo atrás sobre conceptos ya revisados.
 - Logrado el consenso en las operaciones. C. recalca la importancia de que las consultas agreguen valor y sean rápidas. No se imagina consultas muy complejas como algunas que se formularon en la sesión anterior. Se explica que es para dar mayor valor agregado, más orientado a las fases de Análisis de Riesgos. Etc.

Nuevamente se hizo énfasis en la cultura del “no tenemos tiempo, estamos apurados”. ¿Queremos seguir apoyando esto?. No depende de nosotros. Depende de la organización.

- Co. recuerda la importancia de darle el peso “que corresponde” a las certificaciones en Gerencia de Proyectos, ya que la organización debe exigir a sus proveedores conocimientos al respecto. No hay mucho consenso. Queremos experto en proyectos? O queremos contratistas que sepan hacer su trabajo con calidad? Los expertos no los puede poner Banesco? El peso será validado en la sesión de pesos en el instrumento.
- Los aspectos Financieros son debatidos con fuerza. No hay mucha cultura en la organización para abordar este aspecto. Se debe revisar con Admón.
- Se hace referencia a una encuesta de competencias que se está haciendo por un trabajo de Grado de O. Allí se hacen preguntas sobre contratación. Se revisará el instrumento.
- Consenso sobre los pesos de Experiencia y Conocimiento. Válido el argumento de admón. de no considerar Aspectos Financieros. Debemos darle mayor puntaje a la Experiencia ya que mientras más puntos, es porque ha sido exitoso en la ejecución de proyectos.

Reuniones COORDINACIÓN Y LOGÍSTICA DE ADMINISTRACIÓN

1. PIPE + Acciones de Inversión:

- Explicación del formato para especificar las Acciones de Inversión por iniciativa.
- Una acción puede ser emprendida por varios Centros de Costos, por ello existe el campo Contribución, para indicar en cuál grado contribuye cada una. Ejemplo, caso Plan Laboral, donde Fideicomiso, Seguros y Ventas están emprendiendo estas iniciativas conjuntamente y cada uno pagará un pedazo. No hay un esquema formal de distribución de estos costos por Area de negocio. Se realiza por negociaciones entre éstas. No necesariamente está documentadas.
- El equipo de TI debe comprometerse y trabajar duramente en este proceso, ya que de estos montos se desprenden los presupuestos para cada proyecto o iniciativa. Contra estos, Administración cotejará todas las facturas, contratos, salidas de dinero, etc. Y de excederse en el presupuesto, debe ir a Junta a explicar y solicitar la ampliación.
- Según J. se está trabajando en hacer una especie de indicadores para conocer aquellas áreas de TI que estén muy desviados de sus cálculos iniciales.
- Es importante que se hagan las validaciones de opciones, ya que el error más común es que se selecciona la más fácil o la más conocida y en base a ésta se presentan los costos. Luego, de surgir otra, empiezan los problemas. J. recomienda en tal caso, usar la más pesimista o la de mayores costos.

2. Criterios de Evaluación Aspectos Financieros:

- J. considera que en Banesco el tamaño financiero del contratista no es un factor que impida realizar contratos.
- Es el Area de Finanzas la que tendría la responsabilidad de definir estas variables. Administración las validaría.
- J. insiste que por la “ganancia” que se obtendría de incluir estos indicadores vs. El esfuerzo y la factibilidad de aplicarlos, es más práctico seguir usando el Fideicomiso de Fianza.
- Resaltó la importancia de que se tome en cuenta la “cultura Banesco” en el trabajo para que realmente sea útil y no se quede, como muchos otros, en el tema académico y que la Oficina realmente la tome en cuenta.

3. Fianzas en pequeños Contratistas:

- Banesco, a los proveedores “pequeños” o nuevos - la clasificación la realiza en Area de Administración por Juicio Experto. No hay instrumentos formales para clasificarlo – les hace firmar un Fideicomiso de Fianza. Consiste en que el dinero de los primeros X meses se deposita en un fideicomiso, cuyos beneficiarios son los empleados del

contratista (es para evitar que por problemas de flujo de caja el contratista incumpla con sus empleados). De haber problemas con el contratista el Fideicomiso se encarga de pagarle a los empleados. Nunca ha habido un caso de incumplimiento por parte de un pequeño contratista. En la medida que demuestra responsabilidad, el % que va al Fideicomiso de Fianza es menor, es decir, que el contratista percibe más dinero en estos primeros meses que cuando es novato.

- J. tratará de conseguir un Documento de Fideicomiso con Fianza.

Reuniones EXPERTO CONTRATACIONES PDVSA (ex – Empleado)

1. Criterios para Evaluar un proveedor:
 - Explicado contenido del material de contratación de PDVSA. Se debe revisar con detalle la Matriz de Evaluación.
 - Por ser pública debe respetar los procedimientos de la Ley de Licitaciones.
 - La Ley de Licitaciones puede ser un excelente modelo para extraer características que aportarán valor a una propuesta en la empresa privada. Revisar el Registro Nacional de Contratistas. Allí se pueden conseguir buenas ideas que debe contener el modelo. No poder de vista que en las empresas privadas, quizás priva más el Time To Market, por tanto debe ser ágil.
 - Tomar en cuenta que el mantenimiento de estos Manuales es sumamente operativo y que puede ser una tarea que debe ser asignada al perfil correspondiente para no incurrir en subutilización del recurso y generarle falta de motivación.
 - Se deben contemplar no sólo las variables financieras, la ejecución de proyectos similares y el personal de la contratistas.
 - Incorporar la importancia de las alianzas con otros contratistas. Esta figura es muy usada y tiene grandes fortalezas.
2. Revisión de las propuestas de Modelo:
 - Incorporar los elementos de Conocimientos dentro de la propuesta. No considerar la experiencia de la empresa, como “su experiencia” sino que ésta se derive de los conocimientos de su personal.
 - Importante tomar en cuenta las consideraciones del “personal golondrina” que integran las empresas. Este personal no es de la contratista y generalmente rotan entre una y otra.
 - Cuestionado enfoque de evaluar sólo por experiencia en Banesco. Esta estrategia puede ser muy limitante para la organización, ya que pierde oportunidad de conocer otros proveedores y la estaría haciendo dependiente de los proveedores actuales. ¿Esto es lo que quiere Banesco?
 - Importante incorporar aspectos que evalúen la transmisión de conocimientos por parte del contratista. ¿Usa intranet donde su personal pueda documentarse de experiencias anteriores?
 - Interesante el enfoque del Fideicomiso. “es una empresa privada y más allá, es un banco”

**Anexo Nro. 3: Inventario de Proyectos del Portafolio 2004 con Procura de Servicios de TI.
Proveedores Contratados**

**INVENTARIO DE PROYECTOS CON ACCIONES DE INVERSIONES
RELACIONADAS CON SERVICIOS DE TI
Proveedores Contratados
(Portafolio de Proyectos Estratégicos 2004)**

Nro	Nombre del Proveedor	Nombre del Proyecto	Líder
1	ORACLE de Venezuela	SIF Interfases y Canales	Ma. Nuvia Garcia
		SIF WEB y Canales	Ma. Nuvia Garcia
		Diseño e Implantación de la Plataforma Consolidada de Servidores ORACLE para Aplicaciones Críticas	Gladys Fernández
2	IBM de Venezuela	Interconectividad Lotus Dominos	Omar Pino
		Levantamiento de Información CRM Analítico	Erlyx Tovar
		Reconfiguración de los ambientes computacionales en el Iseries	Valentin Sueiro
		Implantación del soporte remoto a aplicaciones críticas	Luis Franco
3	MICROSOFT de Venezuela	Instalación de BIZTALK en la Plataforma BanescOnline	José Chacón
4	W&M Asesores	Desarrollo de los Programas de Fideicomiso	Scarlett Méndez
		SIF Interfases y Canales	Ma. Nuvia Garcia
		SIF WEB y Canales	Ma. Nuvia Garcia
5	GESTOR Inc	Implementación del Sistema Integrado de Fideicomiso	Verónica Cubierta
		SIF Interfases y Canales	Ma. Nuvia Garcia
6	IH Systems, C.A.	Actualización de la Plataforma Tecnológica del Area de Tesorería	Luis Torres
7	LASC	Diseño e Implatación de las nuevas funcionalidades de Tarjeta de Crédito	Zuleima Contreras
		Implantación de las Providencias CADIVI	Lesffia Frias
8	LA Sistemas	Nuevo Producto JOYAS	Amarilys Armas
		Implantación de las Providencias CADIVI	Lesffia Frias

**INVENTARIO DE PROYECTOS CON ACCIONES DE INVERSIONES
RELACIONADAS CON SERVICIOS DE TI
Proveedores Contratados
(Portafolio de Proyectos Estratégicos 2004)**

Nro	Nombre del Proveedor	Nombre del Proyecto	Líder
9	PeopleSoft	Monitoreo Operativo en el CIM	Consuelo Ruiz
10	DATAPRO	Redimensionamiento de los campos del IBS	Yin Go
		Reorganización del Cierre del IBS por Banco y Empresas	Yin Go
11	Integranet, S.A.	Actualización del cableado estructurado nuevos pisos Ciudad Banesco	José Ruta
12	SYSprodata	Mantenimiento de las aplicaciones MERSAN y Satélites Inversiones	Georgina Morillo
13	R.Designer, C.A.	Puesta en producción del nuevo esquema de Domiciliación de Pagos	Marivi Gonzalez
14	UNISYS	Armado de la Arquitectura de Alta Disponibilidad de los Sistemas de Compensación	Cono Cardinale
15	Diana's Group	TIPS Fase I	Arlette Lara
		Tips Consolidación Service Desk	Arlette Lara
		Centralización de los Centros de Operaciones y Alarmas de la DTI	Alberto Marquez
16	Megasoft Corporation	Generación de Indicadores para el WFOF	Bertha Guzmán
17	Diebold	Tips Consolidación Service Desk	Arlette Lara
18	Siemens	Tips Consolidación Service Desk	Arlette Lara

Monto

**Anexo Nro. 4: Documento de Definición del Proyecto
(Instructivo)**

NOMBRE DEL PROYECTO

Realizado al : Donde se coloca la fecha de creación o última modificación del documento

Versión : El número de versión del documento, luego de las revisiones y modificaciones que se hayan hecho. La primera entrega del documento será la versión 1, las versiones revisadas de este mismo documento serán 2, 3, etc.

Responsable: Nombre del responsable de realizar y entregar el documento

Banesco Banco Universal



Documento de Definición
Del Proyecto. (Instructivo)

Contenido

1.	PLAN DE DEFINICIÓN	3
2.	DEFINICIÓN DEL PROYECTO	4
2.1.	NOMBRE DEL PROYECTO	4
2.2.	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
2.3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	5
2.4.	ALCANCE DEL PROYECTO.....	5
2.5.	DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	5
2.6.	PREMISAS DEL PROYECTO	5
2.7.	ANÁLISIS DE OPCIONES PARA LOGRAR EL PROYECTO	6
2.8.	ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS	6
2.9.	HITOS Y FECHAS.....	7
2.10.	WBS - ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	7
2.11.	DIAGRAMA DE CONTEXTO	7
2.12.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	9
2.13.	PLAN DE COMUNICACIÓN	10
2.14.	IDENTIFICACIÓN DE PROCURA O ADQUISICIÓN	11
2.15.	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES Y ROLES.....	12
2.16.	ESTRATEGIA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	14
2.17.	OBSERVACIONES	14
3.	APROBACIÓN	15

1. PLAN DE DEFINICIÓN

Esta actividad comprende:

1.1. Actividades de Definición

En esta sección se listan todas las actividades requeridas para que la definición del proyecto sea completada. Se colocan los tiempos de ejecución de las actividades y los responsables. El plan de la definición debe ser publicado en PCP con la opción “Publicar – Plan de Proyecto”

1.2. Conformación del Equipo de Trabajo

En este punto se deben enumerar los expertos que participan y colaboran en la elaboración de la definición del proyecto, especificando para ellos algunos datos entre los que se encuentran: El nombre, el área a la que pertenecen, el porcentaje de dedicación que tendrán en el proyecto, sus teléfonos, su correo electrónico y ubicación física. Los datos solicitados variarán dependiendo del rol.

- **Promotor del proyecto**

Ejecutivo de alto nivel que conoce los lineamientos estratégicos planteados por el comité directivo, comprende a cabalidad la finalidad del proyecto que promueve y el impacto que éste tiene para la organización. Participa activamente en la concepción y definición del proyecto.

Nombre:

Teléfono Oficina:

Correo Electrónico:

- **Líder del proyecto**

Es el principal responsable del diseño, consecución y ejecución del proyecto. Es el encargado de **liderar al equipo** ejecutor, **gerenciar los recursos** disponibles para el proyecto y debe velar por el cumplimiento de las actividades dentro de los tiempos y costos estimados, sino tomar medidas para encauzar el proyecto. Debería ser el principal afectado o el cliente principal, para que funja como un **motor generador de acción** y presión en los casos que sea necesario

Nombre:

Teléfono Oficina:

Teléfono Celular:

Correo Electrónico:

Ubicación Física:

- **Facilitador (Opcional)**

Es una persona miembro del equipo de proyecto que será el responsable de **apoyar y asesorar al equipo** de trabajo en las diversas fases del proyecto y es el **enlace entre La Oficina de Proyectos y el área o equipo**. Adicionalmente debe revisar y validar que sean generados con detalle y exactitud los productos o documentos que se esperan en cada una de las fases del proyecto.

Esta persona recibirá **entrenamiento y asesoría** de la Oficina de Proyectos, así como los **lineamientos** para la consecución del proyecto en cada fase.

- **Coordinadores potenciales Y Miembros del equipo de proyecto**

Son especialistas en una o varias áreas de conocimiento consideradas en el proyecto, encargados de liderar y coordinar un conjunto de actividades que generan productos que son insumos para otras etapas del proyecto. Deben estar en constante comunicación con el líder del proyecto con la finalidad informarle los avances y/o retrasos en las actividades por las cuales ellos son responsables.

También se identificará al resto de personas que conforman el equipo y serán responsables por la realización de actividades y tareas que incumben al proyecto.

2. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Para esta actividad se debe revisar la información registrada en el documento de inicio.

2.1. NOMBRE DEL PROYECTO

El nombre del proyecto debe reflejar, de manera general e intuitiva, el fin principal del proyecto. Es recomendable que se maneje un nombre inicial y que la discusión del nombre formal del proyecto se realice al final de la fase de definición".

Ejemplos: Divulgación de la Metodología de Gerencia de Proyectos
Banesco V1.0.

2.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

En este documento se deberá tomar en cuenta los objetivos listados en el documento inicial. En caso de presentarse una observación o ajuste, se escribirán nuevamente, en esta sección, los objetivos con sus respectivos ajustes

Al momento de definir los objetivos, se recomienda considerar los Factores Críticos de Éxito, los cuales, son los parámetros o métricas que van a indicar cuando el proyecto conseguirá el nivel de éxito establecido, ejemplo: Completar la fusión en tres (3) meses con un mínimo de mantenimiento post fusión que garantice no afectar a los clientes y continuidad al Portafolio de Proyectos.

2.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Describe los antecedentes, las causas, la necesidad o la importancia de la realización del proyecto. Al igual que el punto anterior se fundamenta en la información contenida en el documento inicial, que debe revisarse a lo largo del desarrollo del proyecto

2.4. ALCANCE DEL PROYECTO

Representado por todo el trabajo (acciones, procesos, etc.) que se deben realizar para entregar un producto o servicio con las características o funciones especificadas con los criterios de éxito establecidos. Se fundamenta en la información contenida en el documento inicial, que debe revisarse a lo largo del desarrollo del proyecto

2.5. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

Permite establecer con claridad las fronteras del proyecto, sus límites. La de limitación del proyecto debe responder a la siguiente pregunta: ¿Hasta dónde llega claramente el proyecto?.

2.6. PREMISAS DEL PROYECTO

Son factores o variables que se considerarán verdaderos, reales o ciertos para el proyecto.

Ejemplo:

- La conversión de los datos existentes para un nuevo sistema YY (en una nueva plataforma) debe hacerse un fin de semana que no sea quincena, fin de mes, fin de semestre o de año.
- La mudanza de un servicio de tecnología debe hacerse en horas de la madrugada para no afectar usuarios al suspender el servicio durante la misma

2.7. ANALISIS DE OPCIONES PARA LOGRAR EL PROYECTO

Los miembros del equipo analizarán cuál es la mejor opción entre distintas formas posibles para desarrollar el producto/servicio que provee el proyecto que se iniciará. De esta manera, el equipo determinará la opción más viable y es la que se dispondrá a desarrollar a lo largo del presente documento.

Para el caso de productos o servicios que deben ser contratados a terceros, se deben especificar los proveedores potenciales identificados. De igual forma, al momento de seleccionar la opción definitiva, se debe documentar el proveedor y la opción seleccionada.

Por ejemplo:

Si el proyecto que se está desarrollando es de educación a distancia para la corporación, el análisis de opciones hará referencia a si desarrollar un software especial para la corporación o si se adquirirá un paquete comercial y se adaptará a las necesidades de la corporación.

2.8. ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS

En esta sección se deben listar de forma detallada todas las características técnicas, funcionales y de negocio que deben tener los productos o servicios que se generen a través del proyecto. Las características del producto deben ser medibles o cuantificables, pues es a través de ellas que el cliente medirá la calidad del producto o servicio desarrollado.

El detalle del análisis de opciones, se complementa con el uso del Marco Metodológico de Sistemas

2.9. HITOS Y FECHAS

En esta sección se listan los eventos relevantes en el proyecto y las fechas cuando se cumplen los mismos. Por ejemplo que marcan cambio de fase, reflejan entrega de productos ,etc.

2.10. WBS - ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

La Estructura Desagregada de Trabajo (WBS), permite definir el Objetivo General, los Objetivos Específicos y los Paquetes de Trabajo o actividades que deben ser realizadas por cada Objetivo Especifico dentro del proyecto. Es un instrumento por medio del cual se va construyendo un diagrama de árbol con todas las actividades asociadas al proyecto que se va a realizar, partiendo de un nivel general hacia niveles más detallados, desagregándolas hasta que sean manejables, por lo general hasta llegar a los entregables. El WBS permite estructurar todo el proyecto, por ello se recomienda que imagine el flujo del proceso y vaya escribiendo todas las actividades que surjan a través del mismo.

Ejemplo:



2.11. DIAGRAMA DE CONTEXTO

Este punto es de carácter opcional, se recomienda desarrollar para proyectos que involucren a muchas gerencias o unidades de la organización y que son de gran complejidad.

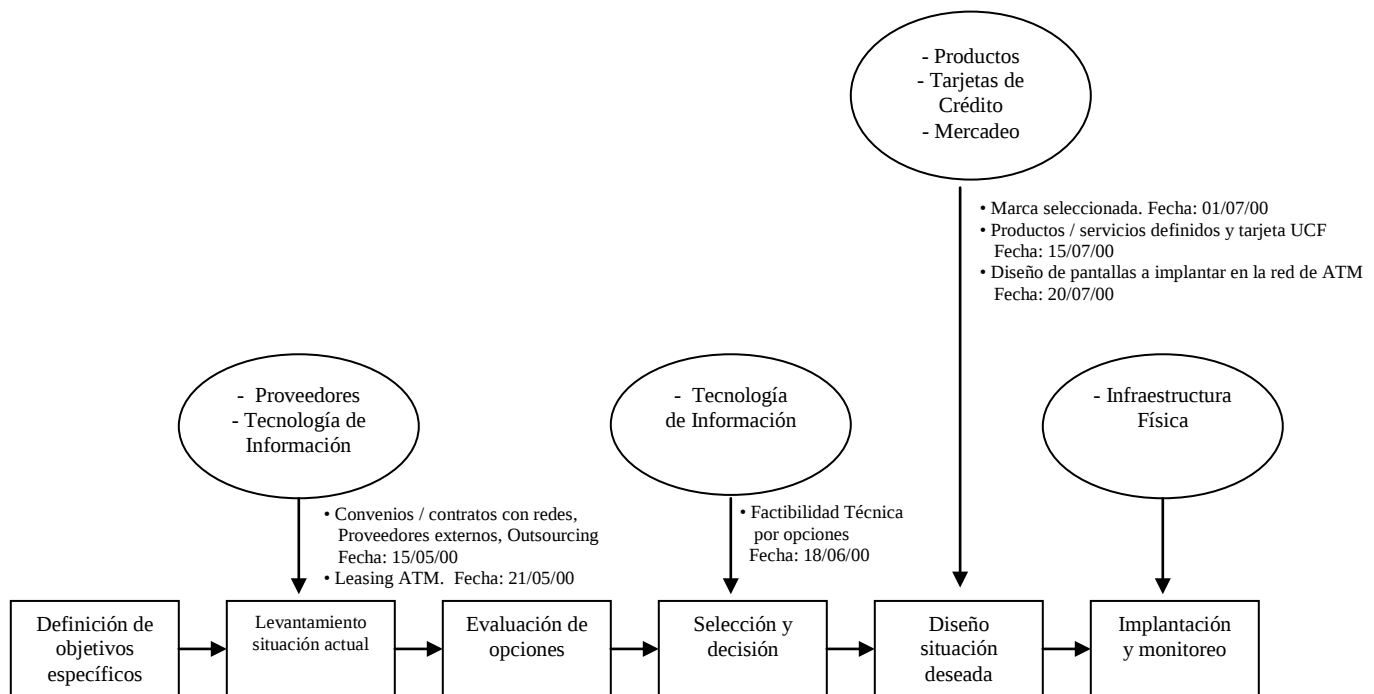
Para la realización del Diagrama de Contexto debe tener identificados los siguientes aspectos:

1. Macro-actividades
2. Insumos o entradas requeridas por las macro-actividades de su proyecto
3. Fecha más tardía en la cual deben ser recibidos los insumos
4. Áreas que le deben proveer dichos insumos
5. Productos o resultados de las macro-actividades de su proyecto
6. Áreas a las cuales se debe entregar los productos o resultados
7. Fecha más temprana en la cual deben ser entregados los productos o resultados

Este diagrama puede ser elaborado fácilmente haciendo uso de los programas: **Power Point o Vision** en cualquiera de sus versiones.

Adjunte al Documento el Diagrama de Contexto realizado para este proyecto.

Ejemplo:



A fines de facilitar la integración de las tareas de los diversos equipos, la recepción de insumos y la entrega de productos señalados en el Diagrama de Contexto, deberán ser representados como Hitos en el Plan de Trabajo o Diagrama de Gantt que se realiza en la fase de planificación.

2.12. IDENTIFICACION DE RIESGOS

Es el resultado del Plan de Gerencia de Riesgo (Planificación, Identificación, Evaluación y Plan de Respuesta). Adicionalmente, la evaluación contiene dos tipos de análisis: Cualitativo y Cuantitativo; dependiendo de los requerimientos del proyecto la Matriz de Riesgo puede ser llenada una vez concluido el análisis cualitativo, pero si estos requerimientos son mas exigentes se recomienda revisar y actualizar la Matriz una vez concluidos los análisis cuantitativos.

A tal fin el Habilitador tecnológico para el Control de Proyectos contiene una funcionalidad denominada Riesgos, la cual, presenta un formato donde se solicita la siguiente información:

- **Nombre del Riesgo.**
- **Asignado a,** es la persona que debe hacer seguimiento al riesgo y ejecutar las acciones establecidas en el caso que este ocurra.
- **Estado,** para indicar si el riesgo está activo, fue pospuesto por alguna causa o ya está cerrado por vencimiento u ocurrencia.
- **Categoría,** indica el origen del Riesgo, el cual, puede ser
 - o Técnico:
 - o Negocio:
 - o Externo:
 - o Financiero:
 - o Gestión de Proyecto:
- **Registrado Por,** persona que registra la información asociada al riesgo.
- **Probabilidad** de ocurrencia, representado por un valor entre 0.1 y 0.9. Si la probabilidad es de 30% se coloca 0.30 en la celda de probabilidad para ese riesgo
- **Impacto** del riesgo para el proyecto o la organización, representado por un valor entre 1 y 5, para designar la magnitud de las consecuencias en caso que el riesgo ocurra. Estos valores indican: 1 = Muy Bajo Impacto, 2 = Bajo Impacto, 3 = Impacto Medio, 4 = Alto Impacto, 5 = Muy Alto Impacto.
- **Costo por Ocurrencia del Riesgo: Valor estimado del Costo del Riesgo, en caso de ocurrir.**
- **Descripción,** se describen la Causa y la Consecuencia de Riesgo, que no es más que la descripción del riesgo especificado
- **Acciones o Plan de Contingencia,** donde se expresan las acciones a ejecutar para mitigar o eliminar un riesgo en caso que ocurra.
- **Observaciones** o comentarios adicionales

Nota: Los valores de Probabilidad van entre 0.1 y 0.9. Los valores de impacto van entre 1 y 5, donde 1 es Muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es muy alto.

2.13. PLAN DE COMUNICACIÓN

Una comunicación clara y fluida entre los todos miembros del equipo, sus coordinadores, y el líder, valga decir también entre el área cliente y el área responsable, representa un factor crítico de éxito en todo proyecto. Por ello es recomendable establecer desde el primer momento un plan de comunicación donde se establezcan las pautas, los medios y los responsables del flujo de información para cada fase del proyecto.

El plan de comunicación debe contener la siguiente información:

- **Tipo de Comunicación:** donde se establece el medio de comunicación de la información, si será a través de una reunión, sesión de trabajo, e-mail, teléfono, carta u otros.
- **Frecuencia de la Comunicación:** para señalar si la frecuencia de la comunicación será diaria, semanal, quincenal, mensual, etc.
- **Responsable:** Persona responsable de convocar la comunicación establecida en este plan.
- **Invitados:** Personas que serán convocadas a través del medio de comunicación establecido, y el área a la cual pertenecen todas ellas.
- **Fecha:** Fecha para la cual se esta convocando.

La actualización y seguimiento de este plan en cada fase del proyecto es de suma importancia para a través de el mantener los canales de comunicación abiertos y a

todo el equipo compartiendo y manejando la información que requiere. Ejemplo:

Plan de Comunicación Actualizado al 10-07-02

Tipo (Reunión, Sesión de Trabajo, Email, Teléfono, Carta)	Frecuencia (Única, Semanal, Quincenal, Diaria, Mensual)	Responsable de Convocar la Comunicación	Invitados o Convocados y el Área a la que Pertenecen	Fecha (Este campo es para control)
Sesión inicial de Trabajo de Definición de Alcance del Proyecto	Diaria	Juan Martínez (Líder del Proyecto)	María Juárez, Marco López, Frank Meyer, Mayra Meneses (Coordinadores del Proyecto)	07-07-02 08-07-02
Reunión de validación de alcance del proyecto con el Promotor	Única	Juan Martínez (Líder del Proyecto)	Martha Cárdenas (Promotor del Proyecto)	10-07-02

Plan de Comunicación Inicial

Tipo (Reunión, Sesión de Trabajo, E- mail, Teléfono, Carta)	Frecuencia (Semanal, Quincenal, Diaria, Mensual)	Responsable de Convocar la Comunicación	Invitados o Convocados y el Área a la que Pertenecen	Fecha (Este campo es para control)

2.14. IDENTIFICACIÓN DE PROCURA O ADQUISICIÓN

La identificación de procura y adquisición aplica solamente para aquellos proyectos que tengan la necesidad de comprar, actualizar o realizar mantenimientos a equipos, software, o contratar servicios externos a la Organización y tiene la finalidad de identificar desde este momento lo posibles costos y proveedores de tales operaciones (que involucran salidas de dinero, costos y egresos para el proyecto), aunque de forma general.

Para ello se solicita la siguiente información:

- **Componente:** Equipo, material, mobiliario, software, Recurso Humano (RRHH), servicio u otro que debe ser adquirido para la consecución del proyecto.
- **Tipo de operación:** Compra, Mantenimiento Actualización u otra operación.
- **Responsable de la operación en Banesco:** Persona responsable, así como el cargo y el área a la que pertenece, de la realización de la operación.
- **Nombre del (los) posibles Proveedores y el Responsable de la operación en el o los posibles proveedores.**
- **Costo Estimado** de la operación (compra, mantenimiento, etc.)
- **Debe ser aprobado en Banesco por:** Nombre, cargo y área de la persona que debe aprobar esta operación.

Si todavía en este momento no se conocen los proveedores se puede llenar esta información más adelante, siempre y cuando se haga antes de tener avanzada la planificación del proyecto, pues de estas operaciones se generan actividades, tareas e hitos que deben estar reflejados dentro del plan.

Ejemplo:

Componente (Equipo, Material, Mobiliario, Software, RRHH, Servicios Otro)	Tipo de Operación (Compra, Mantenimiento, Actualización, Otro)	Responsable de la Operación en Banesco	Nombre del (los) posible(s) Proveedor(es) y Nombre del Responsable de la Operación en el (los) posible (s) Proveedor(es)	Costo Estimado (Indique la Moneda)	Debe ser Aprobado en Banesco por (Nombre y área a la que pertenece)
Servidor	Compra	María Pérez	Juan Fragachán (IBM) Merly Ordaz (HP)	Aprox. US\$90,000	Alcides Freites (Gte. División de Servidores)

Procura o Adquisición

Componente (Equipo, Material, Mobiliario, Software, RRHH, Servicios,Otro)	Tipo de Operación (Compra, Mantenimiento, Actualización, Otro)	Responsable de la Operación en Banesco	Nombre del (los) posible(s) Proveedor(es) y Nombre del Responsable de la Operación en el (los) posible (s) Proveedor(es)	Costo Estimado (Indique la Moneda)	Debe ser Aprobado en Banesco por (Nombre y área a la que pertenece)

2.15. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES Y ROLES

Una vez definida la lista de actividades y la lista de recursos disponibles, se construye una matriz de trabajo, donde se indican los roles y responsabilidades, para que cada quién sepa lo que va a hacer dentro del proyecto. Esta matriz debe contener lo siguiente:

- **Actividad:** donde se colocan las actividades que conforman cada paquete de trabajo, producto de la definición de actividades.
- **Responsable:** persona ejecutora de cada actividad, producto de la planificación de la gente y negociación de recursos.

- **Área a la cual pertenece el responsable:** representa el área de negocio involucrada en el proyecto, a la cual pertenece el recurso asignado como responsable de la actividad.
- **Negociado el porcentaje de dedicación (Si/No) / % de dedicación:** se señala aquí si se negoció y validó el porcentaje que el recurso dedicará a la actividad para ser ejecutada, y adicionalmente debe colocarse cuál es ese porcentaje.
- **Fecha de entrada del recurso:** describe cuándo el recurso entrará al proyecto, o en su defecto identificar las fases en donde el recurso entra.
- **Fecha de liberación del recurso:** describe cuándo el recurso saldrá del proyecto, o en su defecto identificar las fases en donde el recurso sale.

Matriz de Responsabilidades

Actividad o Tarea	Responsable	Área a la cual pertenece el Responsable	Negociado el Porcentaje de dedicación (Si/No)/% de dedicación	Fecha de entrada del recurso (o Fase de entrada)	Fecha de liberación del recurso (o Fase de salida)

Matriz de Roles

Recursos

Rol \ Actividad	A	B	C	D	E	F	...
Determinar el alcance	I	R	A	P	C		
Establecer requerimientos funcionales	I		A	P		P	
Desarrollar el Diseño	I		R	A	I		P
Ejecutar el plan de pruebas		R	I	A		P	P

C= Coordina P= Participante R= Revisa I= Informa A= Aprueba

2.16. ESTRATEGIA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

En esta sección se describe la manera como se realizará el control y seguimiento del plan: las herramientas usadas, la frecuencia de revisión, los elementos a revisar y las personas involucradas en la revisión.

Ejemplo:

Se presenta el esquema usado para hacer seguimiento a proyectos en la organización.

Proyecto	Líder	Fecha de Inicio	Fecha Fin

Fecha	Avance Real	Avance Esperado
04/08/03		

Elementos de Decisión	
1.	xx
2.	xx
3.	xx
4.	xx
5.	xx

Hitos	Fecha Inicio / Fin	Clasificación (Cumplido, Alerta, Retrasado)	Causa del Retraso

Riesgos (Causa - Consecuencia)	Prob.(0.1-0.9)	Impacto (1 muy bajo – 5 muy alto)	Planes de Acción

2.17. OBSERVACIONES

Este espacio está diseñado para registrar cualquier información adicional relevante asociada al proyecto, actividades, responsables, recursos, etc.

--

3. APROBACIÓN

Es la firma de validación realizada por el **Líder del Proyecto, el Asesor en gerencia de Proyecto y un representante de la Oficina de Proyectos**, con la finalidad de señalar que todos los entregables de esta fase fueron entregados y ha sido validado su contenido, estableciendo así un punto de control al final de cada fase. La aprobación permite continuar a la siguiente fase: **La planificación.** h

Líder del Proyecto

Nombre
Cédula
Firma
Fecha

Facilitador (Opcional)

Nombre
Cédula
Firma
Fecha

Oficina de Proyectos

Nombre
Cédula
Firma
Fecha

Anexo Nro. 4: Documento de Definición del Proyecto

NOMBRE DEL PROYECTO

Realizado al
Versión :
Responsable:

Banesco Banco Universal



Documento de Definición
Del Proyecto.

Contenido

1.	PLAN DE DEFINICIÓN	3
2.	DEFINICIÓN DEL PROYECTO	3
2.1.	NOMBRE DEL PROYECTO	3
2.2.	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
2.3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
2.4.	ALCANCE DEL PROYECTO.....	3
2.5.	DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	3
2.6.	PREMISAS DEL PROYECTO	4
2.7.	ANÁLISIS DE OPCIONES PARA LOGRAR EL PROYECTO	4
2.8.	ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS	4
2.9.	HITOS Y FECHAS.....	4
2.10.	WBS - ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	4
2.11.	DIAGRAMA DE CONTEXTO	5
2.12.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	6
2.13.	PLAN DE COMUNICACIÓN	6
2.14.	IDENTIFICACIÓN DE PROCURA O ADQUISICIÓN	7
2.15.	MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	8
2.16.	ESTRATEGIA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	8
2.17.	OBSERVACIONES	9
3.	APROBACIÓN	9

1. PLAN DE DEFINICIÓN

1.1. Actividades de Definición: Elaborar el plan para las actividades de definición del proyecto y cargarlo en PCP.

1.2. Conformación del Equipo de Trabajo

Nombre	Área	% dedicación requerido	Teléfonos	Correo Electrónico

2. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

2.1. NOMBRE DEL PROYECTO

2.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.4. ALCANCE DEL PROYECTO

2.5. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

2.6. PREMISAS DEL PROYECTO

2.7. ANALISIS DE OPCIONES PARA LOGRAR EL PROYECTO

2.8. ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS

2.9. HITOS Y FECHAS

2.10. WBS - ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

Ejemplo:



Si el WBS se diseña en forma gráfica, puede ser elaborado fácilmente haciendo uso de los programas: **Power Point o Vision** en cualquiera de sus versiones.

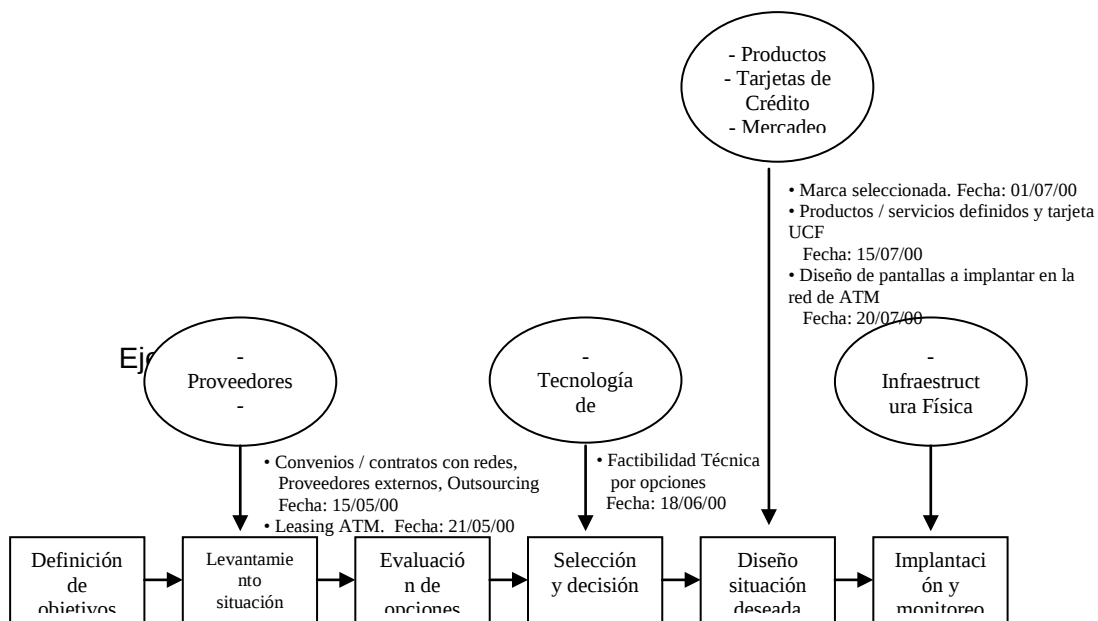
2.11. DIAGRAMA DE CONTEXTO

Este punto es de carácter opcional, se recomienda desarrollar para proyectos que involucren a muchas gerencias o unidades de la organización y que son de gran complejidad. Para la realización del Diagrama de Contexto debe tener identificados los siguientes aspectos:

1. Macro-actividades
2. Insumos o entradas requeridas por las macro-actividades de su proyecto
3. Fecha más tardía en la cual deben ser recibidos los insumos
4. Áreas que le deben proveer dichos insumos
5. Productos o resultados de las macro-actividades de su proyecto
6. Áreas a las cuales se debe entregar los productos o resultados
7. Fecha más temprana en la cual deben ser entregados los productos o resultados

Este diagrama puede ser elaborado fácilmente haciendo uso de los programas: **Power Point o Vision** en cualquiera de sus versiones.

Adjunte al Documento el Diagrama de Contexto realizado para este proyecto.



A fines de facilitar la integración de las tareas de los diversos equipos, la recepción de insumos y la entrega de productos señalados en el Diagrama de Contexto, deberán ser representados como Hitos en el Plan de Trabajo o Diagrama de Gantt que se realiza en la fase de planificación.

2.12. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Apoyarse en la Herramienta para el Control de Proyectos

Nota: Los valores de Probabilidad van entre 0.1 y 0.9. Los valores de impacto van entre 1 y 5, donde 1 es Muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es muy alto.

2.13. PLAN DE COMUNICACIÓN

Plan de Comunicación Inicial

Tipo (Reunión, Sesión de Trabajo, E- mail, Teléfono, Carta)	Frecuencia (Semanal, Quincenal, Diaria, Mensual)	Responsable de Convocar la Comunicación	Invitados o Convocados y el Área a la que Pertenecen	Fecha (Este campo es para control)

2.14. IDENTIFICACIÓN DE PROCURA O ADQUISICIÓN

Ejemplo:

Componente (Equipo, Material, Mobiliario, Software, RRHH, Servicios Otro)	Tipo de Operación (Compra, Mantenimie nto, Actualizació n, Otro)	Responsable de la Operación en Banesco	Nombre del (los) posible(s) Proveedor(es) y Nombre del Responsable de la Operación en el (los) posible (s) Proveedor(es)	Costo Estimado (Indique la Moneda)	Debe ser Aprobado en Banesco por (Nombre y área a la que pertenece)
Servidor	Compra	María Pérez	Juan Fragachán (IBM) Merly Ordaz (HP)	Aprox. US\$90,000	Alcides Freites (Gte. División de Servidores)

Procura o Adquisición

Componente (Equipo, Material, Mobiliario, Software, RRHH, Servicios,Otro)	Tipo de Operación (Compra, Mantenimiento, Actualización, Otro)	Responsable de la Operación en Banesco	Nombre del (los) posible(s) Proveedor(es) y Nombre del Responsable de la Operación en el (los) posible (s) Proveedor(es)	Costo Estimado (Indique la Moneda)	Debe ser Aprobado en Banesco por (Nombre y área a la que pertenece)

2.15. MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

Matriz de Responsabilidades

Actividad o Tarea	Responsable	Área a la cual pertenece el Responsable	Negociado el Porcentaje de dedicación (Si/No)/% de dedicación	Fecha de entrada del recurso (o Fase de entrada)	Fecha de liberación del recurso (o Fase de salida)

Matriz de Roles

Recursos

Rol \ Actividad	A	B	C	D	E	F	...
Determinar el alcance	I	R	A	P	C		
Establecer requerimientos funcionales	I		A	P		P	
Desarrollar el Diseño	I		R	A	I		P
Ejecutar el plan de pruebas		R	I	A		P	P

C= Coordina P= Participante R= Revisa I= Informa A= Aprueba

2.16. ESTRATEGIA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

2.17. OBSERVACIONES

Este espacio está diseñado para registrar cualquier información adicional relevante asociada al proyecto, actividades, responsables, recursos, etc.

--

3. APROBACIÓN

Es la firma de validación realizada por el **Líder del Proyecto, el Asesor en gerencia de Proyecto y un representante de la Oficina de Proyectos**, con la finalidad de señalar que todos los entregables de esta fase fueron entregados y ha sido validado su contenido, estableciendo así un punto de control al final de cada fase. La aprobación permite continuar a la siguiente fase: **La planificación.** h

Líder del Proyecto

Nombre
Cédula
Firma
Fecha

Facilitador (Opcional)

Nombre
Cédula
Firma
Fecha

Oficina de Proyectos

Nombre
Cédula
Firma
Fecha

Cuestionario a Proveedores de Soluciones Tecnológicas de Fideicomiso (Instructivo)

Objetivo del Cuestionario

El Cuestionario va dirigido a los Proveedores de Soluciones Tecnológicas para Fideicomiso, cuya aplicación contengan los Módulos que se requieren para soportar la funcionalidad de los procesos operativos y del negocio de Fideicomiso

Constituye una herramienta que se inserta dentro de un proceso de Selección de Software de Fideicomiso para recolectar la información más relevante que permita conocer tres aspectos importantes: la empresa proveedora del software, los requisitos tecnológicos y las características funcionales que resultan significativas para el negocio en el mercado competitivo venezolano.

El cuestionario se utiliza en la fase inicial del proceso de Selección. La información que se suministre será empleada como conocimiento básico que le brinde al grupo evaluador y responsable de la selección una breve conceptualización del sistema, facilitar la apreciación en los criterios de evaluación y de relación proveedor – cliente.

Estructura del Cuestionario

El Cuestionario está estructurado en las siguientes partes:

Objetivo del Cuestionario

Brinda una corta descripción del motivo por el cual se solicita la elaboración del cuestionario por los proveedores de software de Fideicomiso

Nombre de la empresa proveedora del software

Es la casilla donde se registra el nombre de la empresa proveedora de la Solución Tecnológica de Fideicomiso

Representante ante Fideicomiso

Persona responsable de efectuar los contactos y negociaciones ante Fideicomiso

Correo Electrónico y Teléfonos

Dirección de correo y teléfono de la persona responsable ante Fideicomiso

Información solicitada

La información solicitada en el cuestionario se especifica en cuatro (4) partes:

A. Datos de la Empresa

Es el apartado donde se solicitan datos importantes de la compañía proveedora de software, creando una primera concepción de estabilidad y respaldo, basada en información general de la empresa, aspectos financieros y organización de la misma,

B. Información sobre el Producto de Solución Tecnológica para empresas de Fideicomiso

Se solicita información operativa y tecnológica del aplicativo, clasificada en 11 tópicos:

- Información General
- Interfase usuario
- Plataforma
- Arquitectura Host/Servidor
- Características técnicas
- Documentación
- Flexibilidad de Adaptaciones
- Recuperaciones
- Garantías ofrecidas en la implantación del Producto
- Soporte
- Auditoria y Seguridad

C. En caso de ser seleccionado su Producto para una evaluación más detallada

Se solicita información que será considerada en el proceso de evaluación.

D. Descripción Funcional del Producto

En forma general, se solicita una descripción corta de las funciones importantes para el negocio que son soportadas por el aplicativo, basado en los Módulos de Contabilidad, Gestión Financiera (Inversiones). Operaciones, Generación de Reportes, Presupuestos, Diseño de Negocios, Seguridad.

Elaboración del Cuestionario

Los pasos a seguir para la elaboración del cuestionario son los siguientes:

1. Coloque el nombre o razón social de la empresa proveedora de la Solución Tecnológica de Fideicomiso; el nombre de la persona responsable de atender a Fideicomiso; y su correo electrónico y teléfono, en la casilla donde se le solicita.
2. Para llenar el contenido del cuestionario, observe que la estructura presentada es por columnas, donde la primera indica un ordenamiento jerárquico de cada planteamiento; en la segunda columna es el que debe ser utilizada por la empresa proveedora para responder los planteamientos.

Observaciones Importantes

En la elaboración de las respuestas se deben contemplar los siguientes aspectos:

1. Las respuestas requieren de un breve desarrollo, en forma clara y concisa.
2. No es recomendable la inclusión de ejemplos.
3. De existir respuestas cortas con una afirmación o negación, se debe escribir una breve explicación.

Anexo Nro. 5 - 2: SIF Pre-Selección: Matriz de PreSelección de Proveedores

VICEPRESIDENCIA DE AUTOMATIZACIÓN

Proyecto Selección del Sistema Integrado de

EVALUACION DE PROVEEDORES (Pre-Selección)

Evaluación Todo el Equipo: Equipo de Proyecto SIF y Asesores

Sistema	Presentación	Grupo de Apoyo	Conocimiento del Negocio	Funcionalidad	Flexibilidad	Servicios y Productos	Apreciación General	TOTAL	Puntuación	Nro. Evaluadores
Sistema 1	39	39	45	37	29	39,5	38,5	267	29,67	9
Sistema 2	39	34	37	36	37	31	40	254	25,40	10
Sistema 3	34	31	33	33	35	34	37,5	237,5	23,75	10
Sistema 4	28	19	31,5	27	23	26,5	26,5	181,5	22,69	8
Sistema 5	21	15	22	23	20	22	20	143	17,88	8
Sistema 6	8	7	12	9	9	10	8	63	10,50	6
Sistema 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	6
Sistema 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	9
Sistema 9	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	9
Sistema 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	7

Evaluación Equipo de Proyecto SIF (Sin Asesores G&A)

Sistema	Presentación	Grupo de Apoyo	Conocimiento del Negocio	Funcionalidad	Flexibilidad	Servicios y Productos	Apreciación General	TOTAL	Puntuación	Nro. Evaluadores
Sistema 1	35	35	40	33	26	35	35	239	29,88	8
Sistema 2	35	30	34	33	33	28	36	229	25,44	9
Sistema 3	30	27	30	30	31	31	33	212	23,56	9
Sistema 4	25	18	28	24	20	23	24	162	23,14	7
Sistema 5	19	13	20	21	18	20	18	129	18,43	7
Sistema 6	8	7	12	9	9	10	8	63	12,60	5
Sistema 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0
Sistema 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0
Sistema 9	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0
Sistema 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0

Evaluación de Asesores G&A

Sistema	Presentación	Grupo de Apoyo	Conocimiento del Negocio	Funcionalidad	Flexibilidad	Servicios y Productos	Apreciación General	TOTAL	Potencial
Sistema 1	4	4	5	4	3	4,5	3,5	28	3
Sistema 3	4	4	3	3	4	3	4,5	25,5	4
Sistema 2	4	4	3	3	4	3	4	25	4
Sistema 4	3	1	3,5	3	3	3,5	2,5	19,5	2
Sistema 5	2	2	2	2	2	2	2	14	0
Sistema 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sistema 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sistema 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sistema 9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sistema 10	0	0	0	0	0	0	0	0	3,5

Anexo Nro. 5 - 3: SIF Selección de Instrumentos de Evaluación del Proveedor

Búsqueda y Selección
Sistema Integrado de Fideicomiso (SIF)

Evaluación Satisfacción del Cliente

Sistema:

Fecha de elaboración:

Nombre de la empresa cliente:

Nombre del evaluador:

Cargo:

Telefono:

Califique cada criterio con una puntuación del 1 al 5 de acuerdo con su apreciación y a los siguientes calificativos:

(1) Malo (2) Regular (3) Bueno (4) Muy Bueno (5) Excelente (N/E) No evaluado

Criterio a Evaluar	Peso	Calificación
Desarrollos	25,00	
Grado de adecuación del sistema a las necesidades de la empresa	4,00	
Cumplimiento del plan de desarrollos por el proveedor	5,00	
Disponibilidad de personal suficiente para adecuaciones	4,00	
Facilidad de la parametrización del software	6,00	
Tiempo de respuesta para nuevos requerimientos y customizaciones	6,00	
Entrenamientos	15,00	
Plan de entrenamiento al personal de Sistemas	10,00	
Disponibilidad de manuales para inducción a usuarios y técnicos	5,00	
Proceso de Implantación	25,00	
Metodología para la implantación de la aplicación	4,00	
Disponibilidad de Asistencia técnica	3,00	
Disponibilidad de Consultores especialistas	5,00	
Cumplimiento de los tiempos de implantación	5,00	
Resultados del proceso de pruebas	5,00	
Apoyo en los procesos de datos (conversión, tablas, etc)	3,00	
Soporte Post - Implantación	30,00	
Canales de comunicación para servicios de soporte	5,00	
Tiempo de respuesta del proveedor a solicitudes de requerimientos	5,00	
Calidad de los requerimientos satisfechos	5,00	
Disposición y sugerencias en la solución de problemas de cualquier tipo	5,00	
Disposición de los consultores en la interacción con los usuarios	3,00	
Disposición Del proveedor a la atención de problemas fuera del horario de Oficina (noches y fines de semana)	4,00	
Satisfacción ante el contrato de soporte y actualización de software	3,00	
Relación con el Proveedor	5	
Ofrecimiento de otros servicios	5	
Observaciones		

**Anexo Nro. 6-1: Formulario Descripción de Proyectos
Ejecutados en Otras Instituciones Financieras**

NOMBRE DEL PROYECTO

Fecha de emisión:

Nombre del Contratista

Descripción de Proyecto Ejecutado
En otras instituciones Financieras

CONTENIDO

NOMBRE DEL PROYECTO
FECHA DE INICIO Y FECHA FIN ESTIMADAS
FECHA DE INICIO Y FECHA FIN EJECUTADAS
ALCANCE DEL PROYECTO
OBJETIVOS DEL PROYECTO
ORGANIZACIÓN FINANCIERA
PERSONAL BASE ASIGNADO
PERSONAS CONTACTOS
ESPECIFICACIONES DETALLADA DE PRODUCTOS / SERVICIOS
HITOS Y FECHAS
WBS - ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO
ESTIMACION DE COSTOS
ESTIMACION DE HH
IDENTIFICACIÓN DE PROCURA O ADQUISICIÓN

NOMBRE DEL PROYECTO

FECHA DE INICIO Y FIN ESTIMADAS DEL PROYECTO

Fecha de Inicio: / /

Fecha Fin: / /

FECHA DE INICIO Y FIN EJECUTADAS DEL PROYECTO

Fecha de Inicio: / /

Fecha Fin: / /

ALCANCE DEL PROYECTO

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General:

Objetivos Específicos:

ORGANIZACIÓN FINANCIERA

Nombre de la Organización Financiera

Persona Contacto

PERSONAS CONTACTOS

AREA DE NEGOCIO

Nombre:
Teléfono Oficina:
Teléfono Celular:
Correo Electrónico:
Ubicación Física:

AREA DE PROCESOS

Nombre:
Teléfono Oficina:
Teléfono Celular:
Correo Electrónico:
Ubicación Física:

AREA DE TECNOLOGIA

Nombre:
Teléfono Oficina:
Correo Electrónico:
Ubicación Física:

ESPECIFICACIONES DETALLADA DE PRODUCTOS / SERVICIOS

<Se refiere a los productos y servicios que fueron desarrollados por el proveedor>

HITOS Y FECHAS

<Se refiere a la actividades llevadas a cabo para el desarrollo del producto o servicio>

WBS - ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

ESTIMACION DE COSTOS

Inversión \$:
Inversión Bs.:

ESTIMACION DE HH

PERSONAL BASE ASIGNADO

Nombre:
Cédula
Rol (Gerencial de Proyecto, Técnico)

IDENTIFICACIÓN DE PROCURA O ADQUISICIÓN

Componente (Equipo, Material, Mobiliario, Software, RRHH, Servicios Otro)	Tipo de Operación (Compra, Mantenimiento, Actualización, Otro)	Responsable de la Operación en la Organización Financiera	Costo Estimado (Indique la Moneda)
Servidor	Compra	<Nombre> <Correo Electrónico> <Teléfono>	Aprox. US\$90,000

BanESCO Banco Universal, rechazará las propuestas presentadas por un proveedor en caso que la información suministrada en el presente

documento sea falsa, así mismo, se compromete a resguardar esta información, la cual tendrá carácter de confidencial en nuestros archivos.

**Anexo Nro. 6 - 4: Capacitación del Personal Base
(Año Anterior y Año Actual)**

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BASE

Nombre del Contratista _____

Nac (V,E)	Cédula de	Nombre del Empleado	Año a Realizar	Tipo de Capacitación	Información de la Capacitación			
					País	Instituto	Nombre del Curso	Costo en \$

AÑO A REALIZAR:
 Indique los cursos realizados en el Año Anterior (especifique el año) y los cursos a dictar el próximo año para cada recurso

Indique si es:
 -Curso
 -Conferencia
 -Otro (especifique)

Indicar País donde será dictada la capacitación e instituto que la dicta

Anexo Nro. 7: Checklist de los documentos a consignar por el proveedor

CHECKLIST DE LOS DOCUMENTOS A CONSIGNAR POR EL PROVEEDOR

Nombre del Contratista: _____

Fecha: _____ Proyecto: _____

Check	Documentos	Observaciones
☐	Descripción detallada de los Proyectos ejecutados en Otras Empresas Financieras	
☐	Documento constitutivo de la empresa	
☐	Balance General	
☐	Estado de Ganancias y Pérdidas	
☐	Ultima declaración del ISLR	
☐	Organigrama de la Empresa especificando personal Base	
☐	Información del Personal Base.	
☐	Resumen curricular del personal base	
☐	Copia del título de los estudios de 4to. nivel obtenido	
☐	Copia de las Certificaciones obtenidas por el Personal Base	
☐	Destrezas y Conocimientos del Recurso Base	
☐	Lista de Capacitación del Personal Año Anterior y Actual	
☐	Copia de los certificados de cursos realizados	
☐	Copia de las certificaciones obtenidas por la empresa	
☐	Documento de Normas, Políticas y Procedimientos respecto a los mecanismo de custodia de la información técnica, histórica o de proyectos en ejecución por parte de la empresa, en el cual se especifique el mecanismo y los perfiles de acceso diseñados para el acceso de la misma por el personal base.	
☐	Documentos que certifiquen las Alianzas de negocios formalmente establecidas por la empresa	

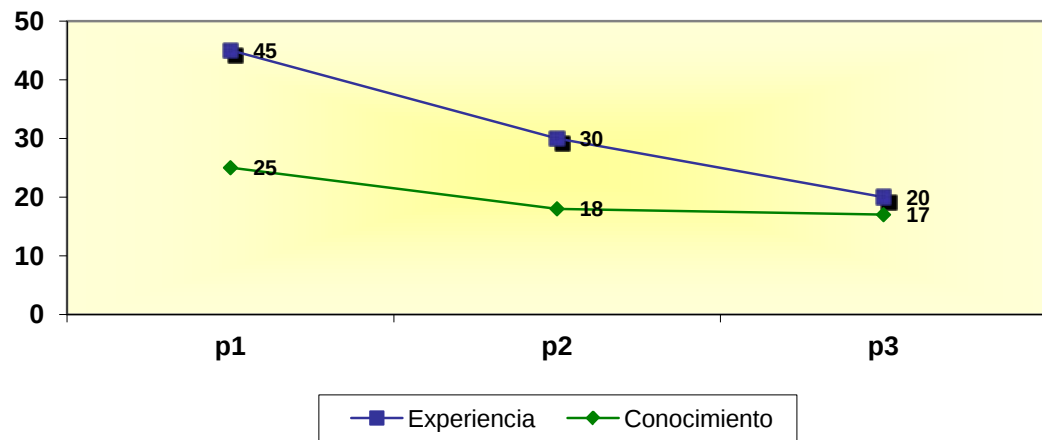
Recibido y Validado por: _____ Fecha: _____

**Anexo Nro. 8 - 3: Evaluación del Proveedor
Análisis Histórico**

EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR - Análisis Histórico

Fecha: 23-Mar-2005 **Nombre del Contratista:** Proveeduría de la Paz

Dimensión	p1	Calificación Obtenida	p2	Calificación Obtenida	p3
Experiencia	45	Oro	30	Plata	20
Conocimiento	25		18		17
	70		48		37



CONTENIDO

Página Principal

Contratistas

- Búsqueda de Contratistas
- Consulta de Contratistas (Información Resumida)
- Consulta Detallada de Contratistas
- Registro de la Información del Contratista

Proyectos

- Búsqueda de Proyectos
- Consulta Detallada de Proyectos
- Consulta Detallada de la Información de un Contratista dentro de un Proyecto
- Consulta Detallada de Recurso Humano de un Proveedor que participa en un Proyecto
- Registro de la Información de Proyectos

RRHH

- Búsqueda de Recursos Humanos

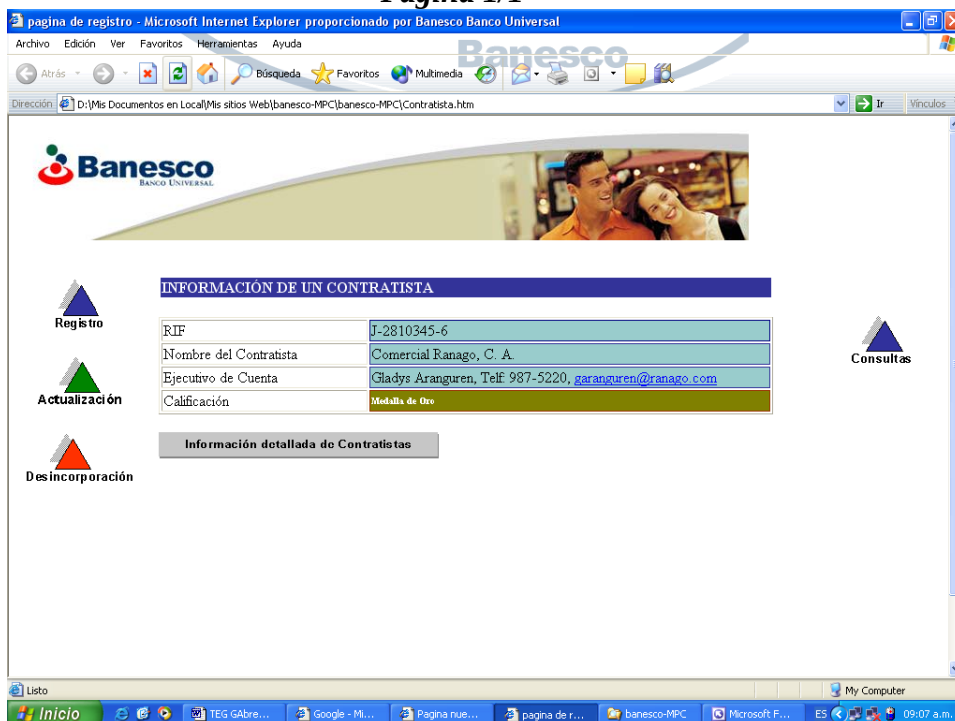
Página Principal



Contratistas

Consulta de un Contratista (Información Resumida)

Página 1/1



Consulta Detallada de Contratistas

Página 1/3

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Contratista_Detallada.htm Ir Vínculos

Banesco
BANCO UNIVERSAL

Registro
Actualización
Desincorporación

CONSULTAS

INFORMACIÓN DETALLADA DE CONTRATISTA

RIF	J-2810345-6
Nombre del Contratista	Comercial Ranago, C. A.
Ejecutivo de Cuenta	Gladys Aranguren, Telf: 987-5220, garanguren@ranago.com
Calificación	Medalla de Oro
Años de Fundada	15 Años (1990)
Años de Experiencia TI	6 Años (1999)
Cantidad Personal Base	24 personas

PERSONAS CONTACTO

Nombre	Telefono	e-mail	Cargo
Adolfo González	0212-7463266	agonzalez@ranago.com	Gerente General
Mireya Martínez	0212-7461518 0416-6224020	mmartinez@ranago.com mmartinez@ranago.com	Especialista Oracle IAS

CAPITAL RELACIONAL

Nombre del Aliado	Clasificación	Aliados Desde	Tipo de Alianza
-------------------	---------------	---------------	-----------------

Inicio

Página 2/3

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Contratista_Detallada.htm Ir Vínculos

CAPITAL RELACIONAL

Nombre del Aliado	Clasificación	Aliados Desde	Tipo de Alianza
MICROSOFT	Gold	2001	Premium
EEECESANTOS	Selected	2004	Estándar

CERTIFICACIONES

Certificador	Nombre Certificación	Certificado en
ISO 9000		2003

PRODUCTOS / SERVICIOS QUE PROVEE

Producto/Servicio	Palabras Claves
Desarrollo de Nuevas Funcionalidades	Java Internet Integración Web Services
Arquitectura Tecnológica	IAS Capacity Planning UNIX Plataformas de Integración

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Repositorios de Información

☒ Servidores ☐ CD's ☐ Internet

Normas, Políticas y Procedimientos

1. **Acceso a Información de Proyectos y Tareas:** La empresa tiene definidas sus Normas y Políticas respecto al Acceso de sus trabajadores a la información histórica y técnica de la empresa. Documento de Normas y política. [Vínculo al documento.](#)

Inicio

Página 3/3

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Contratista_Detallada.htm

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PROPONE

Producto/Servicio	Palabras Claves
Desarrollo de Nuevas Funcionalidades	Jera
	Internet
	Integración
	Web Services
Arquitectura Tecnológica	IAS
	Capacity Planning UNDX
	Plataformas de Integración

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Repositorios de Información

☒ Servidores ☐ CD's ☐ Internet

Normas, Políticas y Procedimientos

1. **Acceso a Información de Proyectos y Tareas:** La empresa tiene definidas sus Normas y Políticas respecto al Acceso de sus trabajadores a la información histórica y técnica de la empresa. Documento de Normas y política. [Vinculo al documento.](#)
2. **Políticas**
3. **Procedimientos para el Manejo de la Información:** Cuenta con procedimientos para el Manejo de la Información por parte de su personal

EXPERIENCIA EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Institución	Persona Contacto	Descripción
Mercantil	Rafael Ostolaza, 0212-5043387	Desarrollo de Data Warehouse Análisis de Cartera de Crédito

Aspectos Financieros **Capital Humano** **Proyectos**

Sistema de Pre-Contratación en Línea © 2005 Banesco
Todos los Derechos Reservados

Inicio My Computer

2 Microsoft... 2 Explorad... Microsoft Fi... Microsoft Po... Dibujo - Paint 4 Internet ... ES 10:17 a.m.

Registro de la Información del Contratista

Página 1/5

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Contratista_Registro.htm

Banesco
BANCO UNIVERSAL

REGISTRO DE CONTRATISTA

Registro **Consultas**

Actualización

Desincorporación

RIF

Nombre del Contratista

Ejecutivo de Cuenta

Nombre:

Teléfono:

E-mail:

Años de Fundada Nro. Años Desde (YYYY)

Años de Experiencia TI Nro. Años Desde (YYYY)

Cantidad Personal Base

PERSONAS CONTACTO

Nombre	Telefono	e-mail	Cargo

Agregar Contacto **Modificar Contacto** **Eliminar Contacto**

Listo My Computer

Inicio 2 Microsoft... 2 Explorad... Microsoft Fi... Microsoft Po... Dibujo - Paint 5 Internet ... ES 10:17 a.m.

Página 2/5

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web(banesco-MPC)\banesco-MPC\Contratista_Registro.htm

PERSONAS CONTACTO

Nombre Telefono e-mail Cargo

Agregar Contacto Modificar Contacto Eliminar Contacto

CAPITAL RELACIONAL

Nombre del Aliado Clasificación Aliados Desde Tipo de Alianza

Agregar Aliado Modificar Aliado Eliminar Aliado

CERTIFICACIONES

Certificador Nombre Certificación Certificado en (YYYY)

Agregar Certificaciones Modificar Certificaciones Eliminar Certificaciones

PRODUCTOS / SERVICIOS QUE PROVEE

Producto/Servicio Descripción Palabras Claves

Desarrollo de Nuevas Funcionalidades

Palabra:

Para agregar el documento de Productos, presione Examinar...

Inicio Microsoft... 2 Explorad... Microsoft Fr... Microsoft Po... Dibujo - Paint 5 Internet ... ES 10:19 a.m.

Página 3/5

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web(banesco-MPC)\banesco-MPC\Contratista_Registro.htm

Agregar Certificaciones Modificar Certificaciones Eliminar Certificaciones

PRODUCTOS / SERVICIOS QUE PROVEE

Producto/Servicio Descripción Palabras Claves

Desarrollo de Nuevas Funcionalidades

Palabra:

Para agregar el documento de Productos, presione Examinar...

Examinar...

Agregar Eliminar

Agregar Prod/Serv Modificar Prod/Serv Eliminar Prod/Serv

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Repositorios de Información

Servidores ☒ CD's ☐ Internet

Normas, Políticas y Procedimientos

1. Acceso a Información de Proyectos y Técnica:

Para agregar el documento, presione Examinar: Examinar...

2. Políticas:

Para agregar el documento, presione Examinar: Examinar...

Inicio Microsoft... 2 Explorad... Microsoft Fr... Microsoft Po... Dibujo - Paint 5 Internet ... ES 10:20 a.m.

Página 4/5

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección: D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Contratista_Registro.htm Ir Vinculos

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Repositorios de Información

Servidores ☒ CD's ☐ Internet ☐

Normas, Políticas y Procedimientos

1. **Acceso a Información de Proyectos y Técnica:**

Para anexar el documento, presione Examinar:

2. **Políticas:**

Para anexar el documento, presione Examinar:

3. **Procedimientos para el Manejo de la Información:**

Para anexar el documento, presione Examinar:

EXPERIENCIA EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Institución	Persona Contacto	Descripción / Productos
	Nombre: Teléfono: Email:	Descripción:

Listo My Computer

Inicio 2 Microsoft... 2 Explorad... Microsoft Fr... Microsoft Po... Dibujo - Paint 5 Internet ... ES 10:23 a.m.

Página 5/5

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección: D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Contratista_Registro.htm Ir Vinculos

Para anexar el documento, presione Examinar:

2. **Políticas:**

Para anexar el documento, presione Examinar:

3. **Procedimientos para el Manejo de la Información:**

Para anexar el documento, presione Examinar:

EXPERIENCIA EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Institución	Persona Contacto	Descripción / Productos
	Nombre: Teléfono: Email:	Descripción:

Sistema de Pre-Contratación en Línea © 2005 Banesco
Todos los Derechos Reservados

Listo My Computer

Inicio 2 Microsoft... 2 Explorad... Microsoft Fr... Microsoft Po... Dibujo - Paint 5 Internet ... ES 10:24 a.m.

Búsqueda de Contratistas

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección: D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Contratista Búsqueda .htm Ir Vinculos

BUSQUEDA DE UN CONTRATISTA

Buscar empresa por el N° de RIF

BUSQUEDA AVANZADA DE UN CONTRATISTA

Buscar por RIF, similar a:

Buscar por Nombre o Razón Social similar a:

Productos desarrollados, Similares a:

Servicios Suministrados, Similares a:

Certificaciones Similares a:

Registo Actualización Desincorporación Consultas

Inicio TEG Gabreu Contrata... 7 Internet Explorer banesco-MPC Microsoft FrontPage -... ES 09:32 a.m.

Proyectos Consulta Detallada de Proyectos

Página 1/2

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección: D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Proyectos_Detallada.htm Ir Vinculos

Banesco
BANCO UNIVERSAL

INFORMACIÓN PROYECTOS

Nombre del Proyecto	Sistema Integrado de Recaudación Impuestos Municipales.
Portafolio	Estratégico
Tipo	Aprobado
Lider	Ignacio Tovar
Descripción	Desarrollo del Sistema de Recaudación de Impuestos Municipales Baruta, el cual es sobre plataforma WEB y requiere interconectividad entre la Alcaldía y Banesco en tiempo real
Coordinador TI	Alvaro Luces
Coordinador C&P	José Pinto
Documento Proyecto	Vinculo al documento.
Complejidad	Alta Exigencia
Palabras Claves	Programas Java, Internet, Integración, Web Services
Contratos	Vinculo al documento.

PROVEEDORES CONTRATADOS

Nombre Proveedor	Servicios / Productos Contratados	Evaluación

Registo Actualización Desincorporación Consultas

Inicio 2 Microsof... 2 Explorad... Microsoft Fr... Microsoft Po... Dibujo - Paint 9 Internet ... ES 10:35 a.m.

Página 2/2

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Proyectos_Detallada.htm Ir Vinculos

Registro

Actualización

Desincorporación

Consultas

Nombre del Proyecto Sistema Integrado de Recaudación Impuestos Municipales.

Portafolio Estratégico

Tipo Aprobado

Lider Ignacio Tovar

Descripción Desarrollo del Sistema de Recaudación de Impuestos Municipales Baruta, el cual es sobre plataforma WEB y requiere interconectividad entre la Alcaldía y Banesco en tiempo real

Coordinador TI Alvaro Luces

Coordinador C&P José Pinto

Documento Proyecto [Vinculo al documento.](#)

Complejidad Alta Exigencia

Palabras Claves Programas Java, Internet, Integración, Web Services

Contratos [Vinculo al documento.](#)

PROVEEDORES CONTRATADOS

Nombre Proveedor	Servicios / Productos Contratados	Evaluación	
Comercial Ramago, C. A.	Desarrollo de la capa de Integración entre AS400 y BanescoOnline y Capacity Planning sobre la granja de servidores	Excelente	Detalle
W&Q Asociados	Desarrollo de los componentes ADO para conexión con el ISeries	Por Debajo de lo Esperado	Detalle

Sistema de Pre-Contratación en Línea © 2005 Banesco
Todos los Derechos Reservados

Lista

Inicio 2 Microsoft... 2 Explorad... Microsoft Fr... Microsoft Po... Dibujo - Paint 9 Internet ... ES 10:36 a.m.

Consulta Detallada de la Información de un Contratista dentro de un Proyecto

Página 1/2

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Proyectos_Contratista_Detallada.htm Ir Vinculos

Banesco
BANCO UNIVERSAL

Registro

Actualización

Desincorporación

Consultas

INFORMACIÓN PROYECTOS

Nombre del Proyecto Sistema Integrado de Recaudación Impuestos Municipales.

Portafolio Estratégico

Tipo Aprobado

Lider Ignacio Tovar

Documento Proyecto [Vinculo al documento.](#)

Complejidad Alta Exigencia

Palabras Claves Programas Java, Internet, Integración, Web Services

Contratos [Vinculo al documento.](#)

PROVEEDOR: COMERCIAL RAMAGO, C.A. EVALUACIÓN: EXCELENTE

Servicio Producto	Palabras Claves	Descripción
Desarrollo de Nuevas Funcionalidades	Java Internet Integración Web Services	Capa de Integración entre AS400 y BanescoOnline. Componentes Java en AS400. Web Services para conexión con Torombole

Administración Transacciones T&C Plan de Desarrollo sobre la gestión de condiciones T&T

Lista

Inicio 2 Microsoft... 2 Explorad... Microsoft Fr... Microsoft Po... Dibujo - Paint 7 Internet ... ES 10:27 a.m.

Página 2/2

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección: D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Proyectos_Contratista_Detallada.htm

Contratos [Vinculo al documento.](#)

PROVEEDOR: COMERCIAL RANAGO, C.A. EVALUACIÓN: EXCELENTE

Servicio Producto	Palabras Claves	Descripción
Desarrollo de Nuevas Funcionalidades	Java Internet Integración Web Services	Capa de Integración entre AS/400 y BanescoOnline. Componentes Java en AS/400. Web Services para conexión con Toromóbo
Arquitectura Tecnológica	IAS Capacity Planning UNIX Plataformas de Integración	Capacity Planning sobre la granja de servidores UNIX Contempló dimensionamiento

RECURSO HUMANO ASIGNADO:

Nombre	Rol	Tipo	Evaluación	
Juan Díaz	Experto en JAVA Desarrollo de WEB Services Integración Web Services	Personal Base	Excelente	Detalle
Elmesto Ochoa	Gerente de Proyecto	Contratado Banesco	Buena	Detalle

Sistema de Pre-Contratación en Línea © 2005 Banesco
Todos los Derechos Reservados

Inicio

My Computer

10:29 a.m.

Consulta Detallada de Recurso Humano de un Proveedor que participa en un Proyecto

Página 1/3

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección: D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Proyectos_Contratista_RRHH_Detallada.htm

Banesco
BANCO UNIVERSAL

RRHH

RECURSO: JUAN DIAZ CEDULA: V-13.456.789 EVALUACIÓN: EXCELENTE

Nombre del Contratista Comercial Ranago, C.A.

Nombre del Proyecto Sistema Integrado de Recaudación Impuestos Municipales.

Portafolio Estratégico

Tipo Aprobado

Lider Ignacio Tovar

Complejidad Alta Exigencia

Rol Experto en JAVA
Desarrollo de WEB Services
Integración
Web Services

Tipo de RRHH Personal Base

DATOS DEL RECURSO, C.A.

Años en la empresa 5 Años (2000)

Años de Experiencia TI 6 Años (1999)

DESTREZAS / HABILIDADES

Registro

Actualización

Desincorporación

Consultas

Inicio

My Computer

10:30 a.m.

Página 2/3

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Proyectos_Contratista_RRHH_Detallada.htm Ir Vinculos

Años en la empresa 5 Años (2000)

Años de Experiencia TI 6 Años (1999)

DESTREZAS / HABILIDADES

Destrezas/Habilidades Palabras Claves

Desarrollo en JAVA	Java Internet Web Services Applet Servlet
Dimensionamiento de Plataformas Tecnológicas	Unix IAS Hib de Integración
Gerencia de Proyectos	Negociación Emprendimiento

ESTUDIOS REALIZADOS

Universidad	Tipo	Título
Simón Bolívar	Pre-Grado	Ing. en Computación
UCAB	Post-Grado	Telecomunicaciones

CERTIFICACIONES OBTENIDAS

Certificador	Nombre Certificación	Certificado en
--------------	----------------------	----------------

Listo My Computer

Inicio 2 Microsoft... 2 Explorad... Microsoft Fr... Microsoft Po... Dibujo - Paint Internet ... ES 10:33 a.m.

Página 3/3

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Proyectos_Contratista_RRHH_Detallada.htm Ir Vinculos

Gerencia de Proyectos
Negociación
Emprendimiento

ESTUDIOS REALIZADOS

Universidad	Tipo	Título
Simón Bolívar	Pre-Grado	Ing. en Computación
UCAB	Post-Grado	Telecomunicaciones

CERTIFICACIONES OBTENIDAS

Certificador	Nombre Certificación	Certificado en
MICROSOFT	Certified Solution Developer	2003

PROYECTOS REALIZADOS

Proyecto	Proveedor	Evaluación
Simantic	Comercial Range, C.A.	Buena

[Detalle](#)

Sistema de Pre-Contratación en Línea © 2005 Banesco
Todos los Derechos Reservados

Listo My Computer

Inicio 2 Microsoft... 2 Explorad... Microsoft Fr... Microsoft Po... Dibujo - Paint Internet ... ES 10:34 a.m.

Registro de la Información de Proyectos

Página 1/2

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Proyectos_Registro.htm Ir Vinculos

Banesco
BANCO UNIVERSAL

REGISTRO DE PROYECTOS

Registro

Actualización

Desincorporación

Consultas

Nombre del Proyecto

Portafolio

Tipo

Lider

Documento Proyecto

Complejidad

Palabras Claves

Contratos

PROVEEDORES: Nombre Proveedor: RIF:

Agregar Proveedor **Modificar Proveedor** **Eliminar Proveedor**

Página 2/2

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Proyectos_Registro.htm Ir Vinculos

PROVEEDORES: Nombre Proveedor: RIF:

Agregar Proveedor **Modificar Proveedor** **Eliminar Proveedor**

Producto/Servicio **Palabras Claves** **Descripción**

Desarrollo de Nuevas Funcionalidades Palabra1:

Agregar **Eliminar**

Agregar Prod/Serv **Modificar Prod/Serv** **Eliminar Prod/Serv**

RECURSO HUMANO ASIGNADO:

Nombre **Nac-Cédula** **Rol** **Tipo** **Evaluación**

Agregar RRHH **Modificar RRHH** **Eliminar RRHH**

Sistema de Pre-Contratación en Línea © 2005 Banesco
Todos los Derechos Reservados

Búsqueda de Proyectos

pagina de registro - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección: D:\Mis Documentos en Local\Mis sitios Web\banesco-MPC\banesco-MPC\Proyectos Búsqueda .htm Ir Vinculos

Banesco
BANCO UNIVERSAL

BUSQUEDA EN UN PROYECTO

Nombre del Proyecto, similar a:

BUSQUEDA AVANZADA EN UN PROYECTO

Productos desarrollados, Similares a, o palabras claves:

Servicios contratados. Similares a, o palabras claves:

Realiza la búsqueda en todos los proyectos. Utiliza las palabras claves definidas en la carga del proyecto.

Sistema de Pre-Contratación en Línea © 2005 Banesco
Todos los Derechos Reservados

Inicio 2 Microsoft... 2 Explorad... Microsoft Fr... Microsoft Po... Dibujo - Paint 6 Internet... ES 10:26 a.m.