aas 2156

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ORIENTADO A LA GERENCIA DEL COSTO, TIEMPO Y RECURSOS HUMANOS PARA EJECUTAR PROYECTOS TECNOLÓGICOS EN EL SECTOR FINANCIERO.

CASO: BBVA BANCO PROVINCIAL

Presentado por:

MATA TIRADO, JESÚS ALEXANDER

Para optar al título de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor

Aponte Figueroa, Gloria María

Caracas, abril de 2011

DEDICATORIA

A mi madre, quien me enseñó el valor de la perseverancia, constancia y dedicación, y me enseñó que cualquier meta es alcanzable.

A mi Padre, que nos inculcó respeto, responsabilidad y estuvo siempre cuando lo necesité.

A mi esposa; que, con su amor y compañía, fueron de gran ayuda para la culminación de este proyecto.

A mi hija bella, que es la razón por la cual he logrado este proyecto y quien espero que supere en demasía los logros alcanzados por mí.

A mi abuela y tías, que fueron de gran apoyo en todo momento de mi desarrollo como persona y profesional.

A mi padrino, que de donde esté, me está apoyando y disfrutando de mis triunfos.

A mis hermanos, de quienes espero que este trabajo sea de ayuda, para que ellos culminen con los proyectos que algún día emprendieron.

AGRADECIMIENTOS

A la Prof. Gloria Aponte, por su asesoría, aportes y consejos en la realización de este trabajo de investigación.

A la Prof. Ana J. Guillen, quien logró que iniciaría este proyecto de investigación.

A todas las personas que de alguna u otra manera me ayudaron la culminación de este trabajo de investigación.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ORIENTADO A LA GERENCIA DEL COSTO, TIEMPO Y RECURSOS HUMANOS PARA EJECUTAR PROYECTOS TECNOLÓGICOS EN EL SECTOR FINANCIERO

CASO: BBVA BANCO PROVINCIAL

Autor: Jesús Alexander Mata Tirado
Asesor: Gloria María Aponte Figueroa
Año: 2011

RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones invierten mucho en realizar avances tecnológicos para mejorar sus plataformas; de esto el sector financiero no ha escapado. El BBVA Banco Provincial, siendo uno de los principales bancos del país, ha realizado grandes inversiones en tecnología para brindar un servicio de calidad a sus clientes. La dinámica de los cambios presentes en la sociedad actual y las presiones ejercidas por entes gubernamentales, obliga a que las organizaciones realicen una buena gestión de la gerencia de los proyectos tecnológicos, evitando así desviaciones en tiempo y costos. En ese orden de ideas, se concibe esta investigación, cuyo objetivo principal es proponer un plan de gestión orientado a la gerencia de costo, tiempo y recursos humanos en los proyectos tecnológicos ejecutados por el BBVA Banco Provincial. El trabajo se desarrolló bajo un enfoque de investigación aplicada tipo cualitativo; la misma se realizó en cuatro fases, medición y levantamiento de la información, análisis de la información y antecedentes, evaluación de datos y desarrollo del plan y desarrollo de conclusiones y recomendaciones, lo que dio como resultado el plan de gestión orientado a la gerencia de tiempo, costo y recursos humanos en los proyectos tecnológicos del BBVA Banco provincial, dicho plan está basado en las mejores prácticas propuesta por el Project Management Institute (PMI), en su guía de fundamentos para la gestión de Proyectos (PMBOK).

Palabras clave: Gestión, Planificación, Tiempo, Costo, Recursos Humanos, Tecnología, Control, Metodología, Plan.
Línea de Trabajo: Gerencia de Proyectos Tecnológicos.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
DEDICATORIA	**ii**
AGRADECIMIENTOS	**iii**
RESUMEN	**iv**
INTRODUCCIÓN	**1**
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	**3**
1.1 EL PROBLEMA	**3**
1.2 OBJETIVOS	**5**
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	**5**
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	**5**
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	**6**
1.4 ALCANCE Y DELIMITACIONES DE LA INVETIGACIÓN	**6**
CAPITULO II: MARCO TEORICO-CONCEPTUAL	**8**
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	**8**
2.2 BASES TEÓRICAS	**11**
2.3 EDT DEL PROYECTO	**18**
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	**20**
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	**21**
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	**21**
3.3 UNIDAD DE ANALISIS	**22**
3.2.1 POBLACION	**22**
3.2.2 MUESTRA	**22**
3.4 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	**24**
FASE 1: MEDICIONES Y LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION	**24**
FASE 2: ANALISIS DE LA INFORMACION Y ANTECEDENTES	**25**
FASE 3: EVALUACION E INTERPRETACION DE DATOS Y DESARROLLO DEL PLAN	**25**
FASE 4: DESARROLLO DE CONCLUSION Y RECOMENDACIONES	**26**
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	**26**
3.6 ANALISIS DE LA INFORMACION	**27**

3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS 29
3.8 CONSIDERACIONES ETICAS 31
CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL 32
4.1 HISTORIA 32
4.2 VISION Y MISION 32
4.2.1 VISIÓN 33
4.2.2 MISIÓN 33
4.3 VALORES 33
4.4 ORGANIGRAMA 35
4.5MERCADO Y POSICION FINANCIERA 36
CAPITULO V: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN 38
FASE 1: MEDICIONES Y LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION 38
FASE 2: ANALISIS DE LA INFORMACION Y ANTECEDENTES 42
FASE 3: EVALUACION E INTERPRETACION DE DATOS Y DESARROLLO DEL PLAN 46
FASE 4: DESARROLLO DE CONCLUSION Y RECOMENDACIONES 51
CAPITULO VI: PRESENTACION DE LA PROPUESTA 52
CAPITULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO 56
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 60
8.1 CONCLUSIONES 60
8.2 RECOMENDACIONES 61
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 63
ANEXOS 64
ANEXO N.1: DEFINICION DE REQUERIMIENTO 65
ANEXO N.2: REQUERIMIENTO FUNCIONAL 66
ANEXO N.3: LINEAS DEL TIEMPO 72
ANEXO N.4: APROBACION 73
ANEXO N.5: ESTIMACION DE REQUERIMIENTOS 74
ANEXO N.6: DISEÑO TECNICO 76
ANEXO N7: CARTA APROBACION DE LA EMPRESA 77

INDICE DE FIGURAS

FIGURA		Pág.
1	Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto	12
2	El Arte de Gerenciar un Proyecto	13
3	Descripción General de la Gestión del Tiempo del Proyecto	15
4	Descripción General de la Gestión de los Costos del Proyecto	16
5	Descripción General de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	17
6	EDT de la Solución	19
7	Tipos de Investigación Metodológica	20
8	Fases de la Investigación	24
9	Espiral de análisis de los datos cualitativos	29
10	Organigrama BBVA Banco Provincial	35
11	Organigrama de Unidades en Investigación	36
12	Procesos de análisis fundamentados en los datos cualitativos	49
13	Procesos para la Gestión del Proyecto	50
14	Diagrama de la intervención de los Procesos de Gestión en el Modelo Propuesto	53

INDICE DE TABLAS

TABLA		Pág.
1	Proyectos que conforman la Muestra.	23
2	Operacionalización de los Objetivos.	30
3	Grupo de Entrevistas	39
4	Conceptos, Herramientas y técnicas.	43
5	Conceptos, Requerimientos	45
6	Especificaciones del nuevo plan de Gestión de orientado a la gerencia del costo tiempo y recursos humanos	54
7	Entregables por fases	55
8	Evaluación de objetivos por Fases de Investigación	56
9	Cumplimiento de objetivos.	57

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación da a conocer la importancia que tiene la metodología de la gestión de proyectos, en cualquier ámbito o sector en el que se lleven a cabo proyectos. La idea fundamental en los proyectos es obtener un producto final, en el tiempo estimado, con los recursos asignados, cumpliendo con el presupuesto establecido y con la calidad deseada.

Para poder cumplir con lo expuesto anteriormente, es necesario tener una metodología o plan de ejecución y gestión del proyecto. En este trabajo de investigación, la idea principal es proporcionar el plan de gestión orientado a la gerencia de costo, tiempo y recursos humanos, que soporte la ejecución de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial, con el fin de obtener un producto de calidad, para mantener el prestigio que ostenta en el sector financiero del país, ofreciendo calidad de servicios a sus clientes, para lograr el objetivo principal de esta investigación, la misma se estructuró en ocho (8) capítulos; los cuales, siguiendo una metodología de investigación, permitió llegar al plan propuesto.

En el capítulo I, se expone el planteamiento del problema, justificación, alcances de la investigación y los objetivos generales y específicos, que se pretenden alcanzar durante el desarrollo de este proyecto.

En el capítulo II, se reseñan las bases teóricas-conceptuales que rigen la investigación, las investigaciones ya realizadas en torno a la metodología de gestión de proyectos, y se muestran conceptos que soportan la investigación como los son, Gestión, Plan, tecnología, gestión aplicada al tiempo, costo y recursos, además de generarse la EDT del proyecto.

En el capítulo III, se desarrolla el marco metodológico de la investigación, se identifica qué tipo de investigación se aplicará, cuáles son las unidades de análisis, población y muestra tomadas para la investigación, y se definen las fases que regirán la investigación.

El marco organizacional de la empresa BBVA Banco Provincial es tratado en el capítulo IV del proyecto, en él se muestra la historia del banco, visión, misión y valores,

estructura organizacional, y la posición que actualmente ocupa el banco dentro del sector financiero venezolano.

Al tener definida la metodología de investigación y el marco organizacional, donde será aplicada la misma, se procede al desarrollo del proyecto, el cual se explica en el capítulo V, donde se lleva a cabo lo planteado en el capítulo III, se detallan cada una de las actividades realizadas, básicamente se explica el qué y el cómo se llega a obtener el plan de gestión a proponer, apoyado en las mejores prácticas que propone el Project Management Institute (PMI), en su guía de los fundamentos para la gestión de proyectos (PMBOK).

Ya en el capítulo VI, se muestra el producto final de la investigación, el plan de gestión orientado a la gerencia de tiempo, costo y recursos humanos en los proyectos tecnológicos ejecutados en el BBVA Banco Provincial.

Luego del plan de gestión, se presenta la evaluación de los objetivos en el capítulo VII, en él se muestra si los mismos fueron alcanzados, en qué etapa de la investigación se lograron y los instrumentos utilizados para lograrlos.

Finalmente el capítulo VIII, expresa las conclusiones y recomendaciones de la investigación, también se muestran al final la bibliografía utilizada y anexos los cuales apoyan todo el trabajo.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. EL PROBLEMA

La mayoría de las inversiones que acomete el sector financiero en tecnología son proyectos que pueden ser catalogados como innovadores; sin embargo, pasan desapercibidos y se pierden de esta forma los cuantiosos beneficios fiscales y deducciones que conllevarían a beneficios importantes dentro del sector, esto debido a que no es el eje central del sector bancario. Debido a lo expuesto y a otros aspectos como los son gubernamentales y la continua competitividad en el sector, se han dejado de lado los controles y gestiones necesarias sobre los proyectos tecnológicos llevados a cabo en el sector, lo que ocasiona que dichos proyectos tengan desviaciones considerables en tiempo, costo y recursos. Esto lleva a realizar un análisis de cuáles son las fallas que están presentado los proyectos tecnológicos en el sector financiero, proponiendo métodos, modelos y técnicas que permitan evitar desviaciones y mitigar los riesgos en caso de ocurrencia.

El BBVA Banco Provincial es una de las instituciones líderes del Sistema Financiero Venezolano, fundado el 15 de octubre de 1953, con un capital inicial de Bs.15.000.000. En 1983, la entidad alcanza el liderazgo en el país, manteniendo, a sus cincuenta años de historia, una posición preeminente en la mayoría de los segmentos en los que se desempeña. En noviembre de 1996, el Provincial se convierte en el primer Banco Universal del país, ampliando su enfoque de negocios para incluir actividades propias de la banca especializada. En 1997, el Grupo Banco Bilbao Vizcaya, hoy Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), adquiere la mayoría accionaría de Banco Provincial, como parte de su estrategia de expansión en América Latina.

En cuanto a la tecnología, las mejoras introducidas en años recientes permiten hoy a BBVA Banco Provincial contar con una de las redes de distribución más extensa del país (314 oficinas y 1.042 cajeros automáticos), una novedosa red de atención telefónica y acceso a servicios vía Internet que atiende a los usuarios activos.

Actualmente, el BBVA Banco Provincial, como empresa líder busca mejorar sus controles sobre los proyectos tecnológicos actuales y futuros.

La Gestión del tiempo, costo y recursos humanos son tres grandes áreas que interactúan entre sí para llevar a buen término los proyectos; esto debido a que para estimar la planificación de actividades es necesario conocer la disponibilidad de los recursos, los cuales dependen del presupuesto asignado al proyecto; y esta relación se mantendrá durante todas las fases del proyecto. En organizaciones como la que es objeto de esta investigación, en ocasiones, es difícil llevar de la mano estas tres áreas del proyecto; ya que, la estructura organizacional de la misma hace complicada la comunicación entre las personas que se encargan de los presupuestos de los proyectos y las que estiman las actividades, el tiempo y los recursos humanos disponibles; así como las habilidades necesarias para manejar el portafolio de proyectos. Esto afecta directamente el portafolio de proyectos causando desviaciones tanto en tiempo como en costos en la mayoría de los proyectos ejecutados; además, de la planificación de los mismos; ya que, quedan proyectos en espera por la culminación de otros que los precedan, bien sea por la falta de recursos humanos o por la relación de los componentes o módulos que formen parte del nuevo proyecto.

En los últimos años ha tomado mucho auge en las organizaciones, el conocimiento, implantación y dominio de lo que es la cultura de planeación que involucre la evaluación de proyectos; por ello, se busca generar instrumentos que permitan incorporar criterios para el uso eficiente y eficaz de los recursos. En este sentido, el estudio de la historia de los proyectos ejecutados tanto los exitosos como fracasos, en el marco de la visión de programa y proyectos es fundamental, ya que permite:

- Identificar características y condiciones que hacen posible un éxito o un fracaso.
- Incentivar un manejo transparente de los recursos
- Facilitar el seguimiento a las inversiones.

Por el evidente crecimiento tecnológico y lo vertiginoso de los cambios en este ámbito, además de lo cambiante de las leyes y políticas en el país y basado en lo

expuesto anteriormente, existe la necesidad de mejorar los controles y gestión de los proyectos tecnológicos en el BBVA Banco Provincial, para lo cual se formula la siguiente interrogante que se le pretende dar respuesta mediante el desarrollo de la presente investigación:

¿Cuáles deberían ser las etapas y elementos que conformen la propuesta de un plan de gestión del tiempo, costo y recursos humanos que contribuyan a gestionar de forma eficiente la ejecución de proyectos tecnológicos en el BBVA Banco Provincial?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de gestión orientado a la gerencia del costo, tiempo y recursos humanos para ejecutar proyectos tecnológicos en el BBVA Banco Provincial.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las metodologías utilizadas actualmente en los procesos de gestión del tiempo, costo y recursos humanos en los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.
- Evaluar las mejores prácticas para detectar mejoras o nuevas metodologías, técnicas e instrumentos a utilizar en los procesos de gestión de tiempo, costo y recursos humanos que permitan mejorar los procesos dentro de los proyectos tecnológicos.
- Identificar los elementos de información necesarios que permitan gestionar el tiempo, costos y recursos humanos en proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.
- Definir técnicas de control y seguimiento de los proyectos en las áreas especificadas, que permitan evitar o minimizar posibles desviaciones.
- Identificar indicadores de gestión para la evaluación de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de un buen proyecto es necesario realizar una buena planificación y control de cada una de las fases del mismo desde su inicio hasta la culminación. Dentro de los aspectos más importantes a considerar se podrían mencionar el tiempo, costo y recurso humano, contando con una minuciosa definición de tareas o actividades, secuenciación de actividades, estimación de tiempo y costo, asignación de recursos humanos, realización del cronograma y un control constante de cada uno de estos aspectos.

Actualmente, los mercados tan cambiantes, la alta competitividad y las presiones ejercidas por entes gubernamentales hacen que la ejecución de los proyectos se realice con poca planificación y control durante todas las etapas del mismo, lo que deriva en desviaciones de tiempo y costo, incumplimiento y multas por parte de la Superintendencia de Bancos (SUDEBAN). La idea de esta investigación es proponer un plan que permita a la gerencia de tiempo, costo y recursos humanos realizar una gestión eficiente y eficaz de los proyectos tecnológicos del portafolio de proyectos del BBVA Banco Provincial, y de esa manera poder minimizar o evitar las desviaciones de cualquier tipo en los proyectos ejecutados.

1.4 ALCANCE Y DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta del plan de gestión de la cual se basa esta investigación está dirigida a la gerencia de tiempo, costo y recursos humanos de los proyectos tecnológicos llevados a cabo en el BBVA Banco provincial, el alcance de la investigación se limita a evaluar aproximadamente tres proyectos ejecutados de portafolio de tecnología, los cuales se dividen de la siguiente manera:

1. Proyecto ejecutado por la fábrica externa.
2. Proyecto de carácter gubernamental.
3. Proyecto ejecutado por fábrica interna de BBVA Banco provincial.

Dichos proyectos son evaluados para determinar cómo se realiza la gestión de la gerencia de tiempo, costo y recursos Humanos, para poder luego aplicando las mejores prácticas proponer un plan que permita gestionar todos los proyectos del portafolio de tecnología del BBVA Banco Provincial.

CAPITULO II: MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Cirillo (2009), en su Trabajo Especial de Grado, "Propuesta de un método acelerado para la implementación de proyectos de infraestructura tecnológica en BANESCO."; cuyo objetivo principal fue realizar una propuesta de métodos que permitieran acelerar la implantación de proyectos de infraestructura tecnológica en Banesco, debido a la necesidad de mejorar los tiempos de todos los procesos que soportan el negocio entre ellos se encuentra el proceso de entrega de soluciones de infraestructura tecnológica. En la metodología utilizada para alcanzar los objetivos se definió una investigación de tipo Investigación y Desarrollo, se evaluó el método de implantación utilizado y mejoras de infraestructura tecnológica y se determinaron las mejoras que se requerían para optimizar los tiempos de ejecución. En relación a la necesidad organizacional se plantearon 6 propuestas de acción a corto, mediano y largo plazo, con las que se estimaron obtener mejoras de hasta un 65% en los tiempos de ejecución sin haber sacrificado ningún elemento de calidad.

Aporte al Proyecto: El aporte de este proyecto será de tipo referencial, ya que permite evaluar diferentes tipos de métodos para la optimización de la gestión del tiempo en los proyectos tecnológicos del sector bancario venezolano.

Becerra (2006), en su Trabajo Especial de Grado, "Propuesta de un modelo de gestión de proyectos orientado a la gerencia del costo y del tiempo, para la gerencia general de ingeniería (GGI) de una empresa siderúrgica."; su objetivo principal fue realizar una propuesta de un modelo de gestión orientado a las áreas de gerencia de costo y tiempo de una empresa siderúrgica, debido a que en su momento no se evidenciaba una metodología para la gestión de proyectos en las áreas antes mencionadas. En la metodología utilizada se planteó una investigación proyectiva bajo la modalidad de proyecto factible. Se utilizó un

diseño de investigación bibliográfica, se revisaron las mejores prácticas existentes en el momento y se utilizó como instrumento las listas de control y de esa manera se logró el diseño de un modelo que optimizaría la gestión en el área de costo y tiempo, que además se adaptaría a las empresas siderúrgicas.

Aporte al Proyecto: A pesar de que la investigación y el modelo se basan en una empresa siderúrgica, dicho trabajo es de gran aporte a este proyecto ya que la gestión del tiempo y el costo tiene muchos aspectos genéricos, independiente del área en el cual se esté desarrollando el proyecto, y éstos pueden servir de modelo o guía para la creación del plan de gestión de costo y tiempo en esta investigación.

Ruta (2005) en su Trabajo Especial de Grado "Marco Metodológico para estimar los costos de los proyectos en la Dirección de Tecnología (DTIP), Informática y Procesos en BANESCO"; el objetivo principal de la investigación fue desarrollar un marco metodológico que permitiera estimar y controlar el costo de los proyectos realizados en la Dirección Tecnológica, Información y Procesos de Banesco, que para el momento de la investigación carecía de una metodología para el desarrollo de los proyectos. Como resultado de la investigación se obtuvo un Marco Metodológico que establece las variables de costos, una tipificación de costos y los tipos de estimados a aplicar durante las diferentes fases de los proyectos de la DTIP.

Aporte al Proyecto: Como principal aporte de la investigación anterior a esta investigación, es tener una referencia de modelos o metodologías para estimar costos de proyectos tecnológicos en empresas de las mismas características de la empresa involucrada en esta investigación.

Moreno (2009) en su Trabajo Especial de Grado "Elaboración de un plan de proyecto para el manejo eficiente de la planificación y control del tiempo en una

oficina de proyectos". El objetivo principal de la investigación fue elaborar un plan que sirviera de guía para realizar una buena planificación y control de tiempo en las oficinas de proyectos, para ello se utilizó una metodología de Investigación – Desarrollo, no experimental de diseños transaccionales o transversales de tipo descriptivo. Dentro de la metodología, se usó la herramienta de cuestionario para validar como culminaron los proyectos estudiados, como resultado de los expuestos se logró obtener un plan que especifica cada una de las actividades y herramientas a utilizar durante la planificación y control del tiempo en los proyectos ejecutados por la Oficina de Proyectos.

Aporte al Proyecto: Esta investigación aporta una visión general de la planificación y control de tiempo de un proyecto; ya que, en la oficina de proyectos se pueden ejecutar proyectos de diferente índole, estos planes son adaptables a cualquier tipo de requerimiento; por ende, son de gran utilidad para el tema de estudio.

Ramírez (2005), en su Trabajo Especial de Grado, "Diseño del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos en organizaciones Matriciales. (Caso Práctico Consultora AAA)." El objetivo principal de la investigación fue el diseño de un proceso para la planificación de Recursos Humanos en organizaciones matriciales que ayudó a garantizar el suministro de personal a los diferentes proyectos ejecutados en la Consultora AAA. Para lograr dicho objetivo se basaron en una investigación de tipo Proyecto Factible realizando la propuesta de un modelo viable y de aplicación práctica, dando como resultado un diseño basado en tres (3) grandes etapas: 1. Diseño del sistema de información de Recursos Humanos de la organización. 2. Aplicación del sistema de información de recursos humanos al caso Práctico. 3. Diseño del proceso de planificación de los Recursos Humanos en las organizaciones matriciales.

Aporte al Proyecto: El aporte principal de esta investigación al proyecto, la referencia de un plan de gestión y control de los recursos humanos en un proyecto sin importar de que índole sea el mismo, donde se abarcan diferentes aspectos del diseño, desde una base de datos de recursos humanos hasta la aplicación en casos prácticos.

2.2. BASES TEORICAS

Luego de haber realizado el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos que guían la investigación, se hace necesario establecer las bases teórica que sustenta el presente estudio, el cual según Balestrini (2002).

"...determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación; y muestra la voluntad del investigador, de analizar la realidad objeto de estudio de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos, categorías y el sistema preposicional, atendiendo a un determinado paradigma teórico..." (Balestrini, 2002, pág. 91).

Se describen las diferentes teorías y se presenta la definición de términos o conceptos que serán utilizados en el marco de la investigación, ubicando en el contexto del problema que se analiza, además de determinar las relaciones existentes con otros entes o elementos que influyan en el desarrollo del proyecto; de igual forma se presentan los términos que se encuentren relacionados a las siguientes áreas, análisis, diseño de modelos, métodos, técnicas, tiempo, costo, recursos, conceptos financieros, tecnología y estructura organizacional del BBVA Banco Provincial.

Proyecto

El Project Management Institute (PMI) en su guía práctica de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK, 2008) define un proyecto como "Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La

naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definido" (PMI, 2008, pág. 5). En la actualidad las instituciones bancarias para soportar las operaciones del día a día utilizan sistemas tecnológicos dichos sistemas son resultados de proyectos ejecutados dentro de la institución, al igual que estos sistemas otros requerimientos también son resultado de proyectos, como pueden ser información requerida por entes gubernamentales entre otros.

Luego de haber tener clara la definición de proyecto, es importante saber cuáles son las fases que componen un proyecto o su ciclo de vida (ver Fig. 1).

"Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes sean, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura de vida: Inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre" (PMI, 2008, pág. 16).

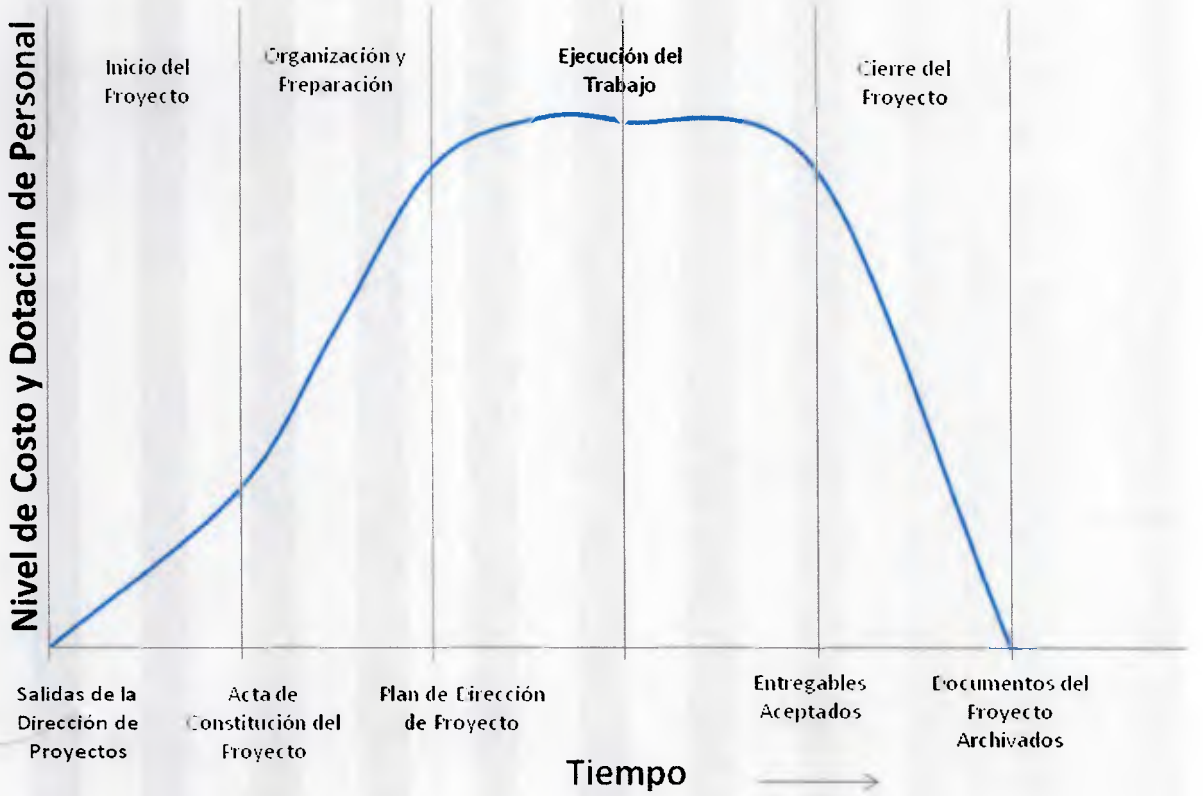

Figura 1: Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto
Fuente: PMBOK (2008, p.16).

Gestión

El concepto de gestión hace referencia al hecho o la acción de gestionar, dirigir o administrar, en cierto modo es el hecho de realizar la diligencias o trámites pertinentes que conlleven a la consecución de objetivos o metas trazadas. Existen diferentes tipos de gestión, entre las cuales podemos mencionar, gestión social, gestión del conocimiento, gestión ambiental, gestión de proyectos, entre otras.

Para el caso de estudio objeto de esta investigación, es necesario tener más conocimiento sobre la gestión de proyectos, específicamente en el área del tiempo, costo y recursos humanos.

Gestión de Proyectos

"La gestión de proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto" (Palacios, 2005, pág. 47). En la siguiente figura se puede observar cómo se puede dirigir un proyecto durante su clico de vida, y lo que involucra balancear una serie de demandas competitivas entre si.

Figura 2: El Arte de Gerenciar un Proyecto
Fuente: Gerencia de Proyectos Un Enfoque Latino (año 2005, p.47).

Para gestionar un proyecto se requiere poder hacerlo con cada una de las fases y áreas de conocimientos que nos define el PMI, ya que hacerlo parcialmente no garantiza el éxito del mismo.

Gestión del Tiempo

El tiempo en los proyectos y en cualquier ámbito de la vida es uno de los aspectos más complicado de manejar, ya que no se puede detener, adelantar, pausar, retroceder. Es por ello que, la gestión del tiempo en proyectos es de suma importancia. La gestión del tiempo en los proyectos requiere de varías tareas o actividades que se veden cumplir durante la vida de este, según el PMI los procesos de gestión del tiempo son los siguientes:

- Definir las Actividades: Es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto
- Secuenciar las Actividades: Es el proceso que consiste en identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.
- Estimar los Recursos de las Actividades: Es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- Estimar la Duración de las Actividades: Es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- Desarrollar el Cronograma: Es el proceso que consiste en analizar las secuencias de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma de proyecto.
- Controlar el Cronograma: Es el proceso por el que se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

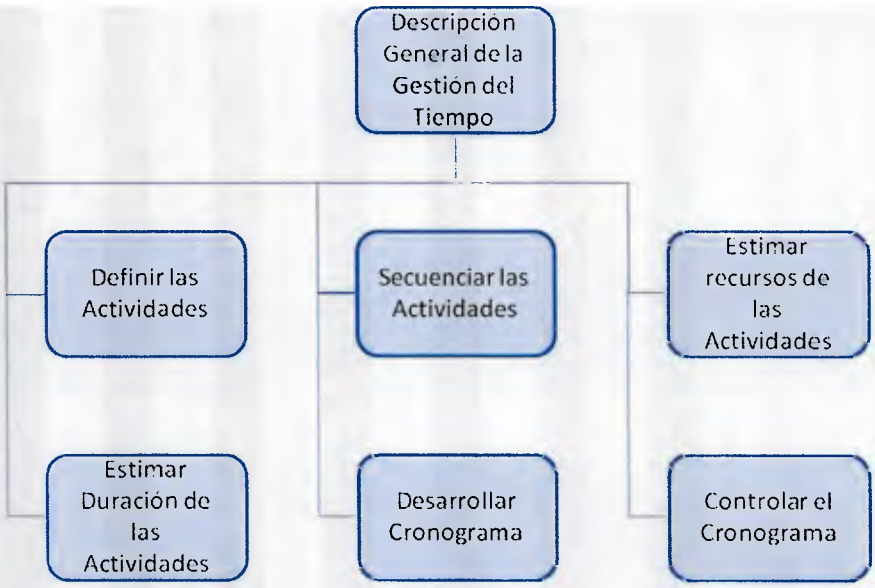

Figura 3: Descripción General de la Gestión del Tiempo del Proyecto
Fuente: PMBOK (2008, p.131).

Gestión del Costo

El cambiante entorno político – económico del país hace que la gestión de costo en los proyectos ejecutados sea de vital importancia, ya que ayuda a evitar o mitigar desviaciones dentro del proyecto, según el PMI los procesos de gestión de los costos del proyecto son los siguientes:

- Estimar los Costos: Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
- Determinar el Presupuesto: Es el Proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.
- Controlar Costos: Es el proceso que consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.

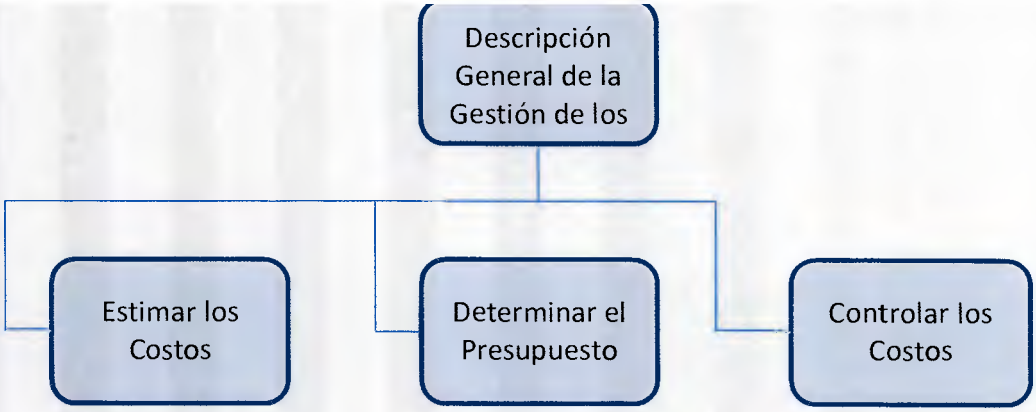

Figura 4: Descripción General de la Gestión de los Costos del Proyecto
Fuente: PMBOK (2008, p.167).

Gestión del Recurso Humano

En las organizaciones, como el BBVA Banco Provincial; en ocasiones, es difícil contar con el recurso humano requerido para los diferentes proyectos y más aun cuando estos proyectos necesitan personal de diferentes unidades de la estructura organizacional del banco, además de la ejecución de proyectos en forma simultánea, los cuales pueden requerir el mismo tipo de recurso. Según el PMI, los procesos de gestión de los recursos humanos del proyecto son los siguientes:

- Desarrollar el Plan de Recursos Humanos: Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección del personal.

- Adquirir el Equipo de Proyecto: Es el proceso por el cual se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

- Desarrollar el Equipo del Proyecto: Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

- Dirigir el Equipo de Proyecto: Es el proceso que consiste en monitorear el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

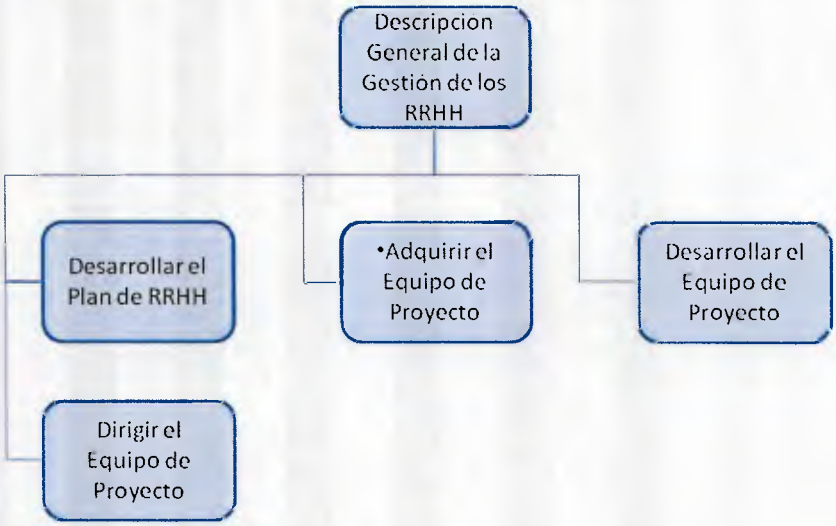

Figura 5: Descripción General de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
Fuente: PMBOK (2008, p.217).

Tecnología

En la actualidad, la tecnología se encuentra presente en todos los ámbitos de la vida y, debido a ello, ha cobrado una gran importancia para que las organizaciones se mantengan competitivas. El sector financiero no escapa a esto, por eso muchos bancos invierten en tecnología. La tecnología se puede definir como "Es la actividad que utiliza conocimientos técnicos, ordenados científicamente, para satisfacer necesidades mediante la producción de bienes y servicios." (Arias, 2006, pág. 17)

Haciendo una conjunción de los términos Proyecto y Tecnología, se puede decir que un **proyecto tecnológico,** es un esfuerzo temporal para generar un producto, herramienta o servicio técnico que facilite el trabajo o la adaptación al medio ambiente y satisfaga las necesidades creadas. En el caso del BBVA Banco Provincial, los proyectos tecnológicos están basados en la mejora o creación de nuevas herramientas que apoyen la operatoria del día a día, satisfaciendo a los clientes y otros interesados, redundado en beneficios y ganancias para la entidad.

Plan

El plan es un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción para conseguir un objetivo determinado, en el caso de un **plan de gestión,** es un modelo o procedimiento que apoya la gestión de dirección o gerencia de un proyecto, en el cual se tendrán acciones y tareas a realizar dependiendo de las características de los proyectos y las diferentes etapas que forman parte del mismo, el plan proporciona bases para controlar el proyecto, haciendo posible medir los avances.

Sin una planificación es difícil verificar si el proyecto se está ejecutando correctamente, además de hacer más complicada determinar donde se producen las desviaciones y poder reestructurar y volver al camino para consecución de los objetivos.

2.3. EDT DEL PROYECTO.

La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), permite desglosar el proyecto en actividades pequeñas para poder tener un mayor control sobre ella, entre una de las definiciones de la EDT tenemos, "Es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir" (PMI, 2008, pág. 49). Se crea la EDT del proyecto mostrando las tareas que nos permitirán llegar a los objetivos y tener un mayor control de los entregables y etapas del proyecto. En la figura 6 se presenta la EDT correspondiente a la investigación objeto de este trabajo de grado.

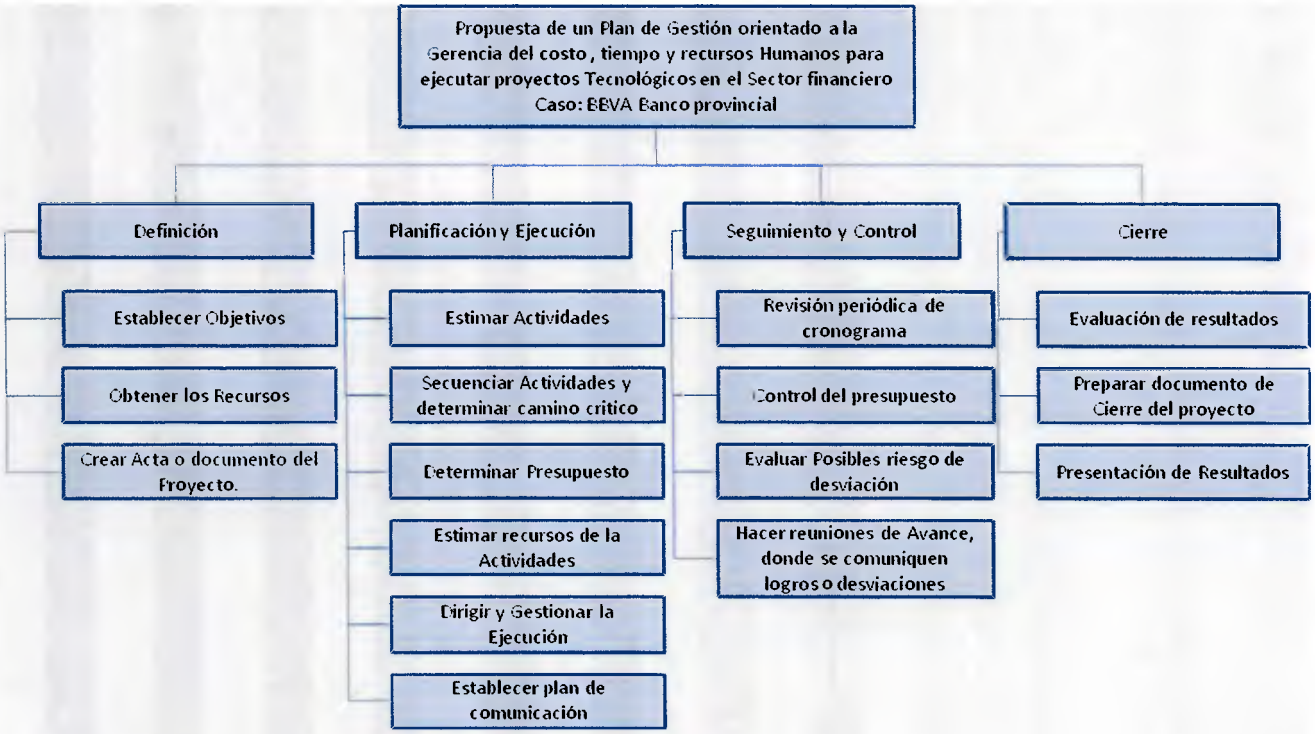

Figura 6: EDT de la Solución

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen los aspectos y técnicas que se utilizados tanto del aspecto de la investigación como del análisis y desarrollo de la propuesta. Se ha de profundizar en la metodología de investigación seguida para la realización del proyecto. Existen diversos tipos de investigación que son propuestos por enfoques, nivel, diseño, y/o propósito, los mismos no son excluyentes y dependiendo de la investigación que se esté realizando se pueden utilizar una o más tipos en conjunto.

Según su Enfoque	Cualitativa Mixta Cuantitativa
Según su Nivel	Exploratoria Descriptiva Explicativa
Según su Diseño	Documental De Campo Experimental
Según su Propósito	Pura Aplicada

Figura 7: Tipos de Investigación Metodológica

3.1. TIPO DE INVETIGACIÓN.

De acuerdo a la naturaleza y características del problema de estudio planteado, el tipo de investigación aplicada según su enfoque es de tipo cualitativo, ya que se realiza un estudio de los factores que afectan la gestión de áreas como tiempo, costo y recursos humanos.

"Enfoque Cualitativo Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 5).

De acuerdo al nivel de la investigación se enmarca en la explicativa, ya que mediante ella se trata, de determinar qué causa las desviaciones en las áreas de tiempo, costo y recursos humanos en los proyectos tecnologicos y cuál es el efecto final sobre los proyectos.

"La investigación explicativa se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyendo el nivel mas profundo del conocimiento." (Arias, 2006, pág. 26).

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Toda investigación debe contar con una guía para el manejo técnico, esto es un esquema que permita cubrir todas sus fases, facilitando la confrontación de los hechos inherentes a la problemática planteada.

La investigación se considera de diseño no experimental de dimensión transeccionales correlacionales- causales, esto debido a que se evaluaron variables como tiempo, costo y recursos humanos las cuales tienen relación entre si y cómo la

gestión de cada una de ellas puede afectar la definición, diseño y ejecución de los proyectos.

" Diseño Transaccionales correlacionales- causales, Describen relaciones entre dos o más categorias, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa/efecto". (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 213).

3.3. UNIDAD DE ANALISIS.

Para limitar la población y seleccionar una muestra, primero hay que determinar cuál es la unidad de análisis de la investigación. En el caso de este Trabajo Especial de Grado, la unidad de análisis está conformada por el portafolio de proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.

3.3.1. POBLACÓN

"La población, o términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio". (Arias, 2006, pág. 26).

Para acotar o limitar el alcance de la investigación, la misma tiene como población objetivo el portafolio de proyectos tecnológico ejecutados en la Unidad de Medios y las sub-unidades de Gestión de Proyectos Tecnológicos, tecnología y explotación y Diseño y Desarrollo del BBVA Banco provincial.

3.3.2. MUESTRA.

"La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible". (Arias, 2006, pág. 26).

Para estudiar la gestión que se está realizando actualmente en las gerencias de tiempo, costo y recursos humanos y con la finalidad de proponer el plan de gestión, la muestra estuvo formada por 3 o 4 proyectos de diferentes características, que pertenezcan al portafolio de proyectos de las sub unidades de Gestión de Proyectos tecnológicos, Tecnología y Explotación y Diseño y Desarrollo. Dichos proyectos se pueden clasificar en proyectos gubernamentales, de desarrollo interno y desarrollo por fábrica. De esta manera, se pueden atacar las diferencias que haya entre ellos y así proponer un modelo de gestión único. Se toman estos proyectos como muestra; ya que, a través de ellos se analizan diferentes tópicos, que harían que el modelo o plan de gestión propuesto en esta investigación sea más portable y adaptable. Entre los tópicos considerados se tienen: usuario solicitante, obligatoriedad, unidad que desarrolla, usuario final y tipo de requerimiento. En la tabla 1 se presenta un resumen de las características que presentan los proyectos seleccionados y que forman parte de la muestra de esta investigación.

Tabla 1: Proyectos que conforman la Muestra.

Proyecto	Características
Proyectos Gubernamentales	• Usuario solicitante entes gubernamentales. • Tiempo finito con poca holgura. • Puede acarrear multas la no culminación. • Usuario final pueden ser tanto entes gubernamentales como clientes.
Proyectos de desarrollo interno	• Usuario solicitante puede ser cualquier unidad interna. • Mayor Holgura para la culminación • Usuario final clientes o unidades internas.
Proyecto desarrollados por fábrica	• Usuario solicitante Diseño y desarrollo. • La fábrica estima los tiempos de desarrollo del requerimiento. • Usuario Final Diseño y desarrollo.

3.4. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.

La estructura y desarrollo del proyecto de investigación se inició con el planteamiento del problema, realizando la revisión de la literatura, antecedentes de la investigación y desarrollo del marco teórico; luego, se definieron los objetivos de la investigación, tanto general como los específicos.

De esta manera, se diseñó el plan para el desarrollo del proyecto, que dará como resultado el plan de gestión orientado a la gerencia del costo, tiempo y recursos humanos para ejecutar proyectos tecnológicos, en la siguiente figura se grafica cómo es el proceso o las fases a seguir:

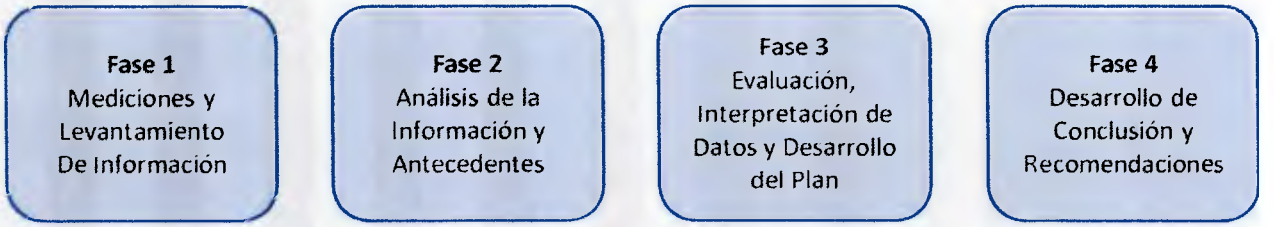

Figura 8: Fases de la Investigación.

Fase 1: Mediciones y levantamiento de Información

En esta fase se realizó la recolección o levantamiento de la información de la muestra tomada como objeto de la investigación; en ella se obtuvo la información referente a la gestión de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco provincial, especialmente en el área de tiempo, costo y recursos humanos, los ítems de interés son los siguientes:

- Entes involucrados en los proyectos ejecutados.
- Etapas en las que participan cada uno de los entes.
- Quiénes intervienen en la definición de los proyectos.

- Herramientas utilizadas tanto en la definición de actividades como en la duración de las mismas.
- Qué entes realizan el cronograma de actividades y lleva el control del mismo.
- Cómo y con qué herramienta se realiza la estimación de costo, para el desarrollo del presupuesto.
- Cómo se determina que personal va a trabajar en determinado proyecto.
- Cómo afecta la desviación de las áreas costo, tiempo y recursos humanos la culminación del proyecto.

Información necesaria para el estudio de los proyectos actuales y cómo se puede diseñar el plan que permita evitar o mitigar las desviaciones en costo, tiempo y recursos humanos.

Fase 2: Análisis de la información y antecedentes

En esta fase del proyecto, se utilizó la información recabada y con la ayuda de los métodos y técnicas de análisis documental y de los antecedentes de proyectos similares, se procedió a realizar el análisis de la misma para entender el por qué de los resultados de los proyectos estudiados. Para la interpretación de toda la información recabada se utilizaron herramientas recomendadas por la literatura; y, de esa manera, aplicar las mejores prácticas relacionadas con la gestión destiempo, costo y recursos humanos, de modo de tener una base técnica que soporten los resultados obtenidos en esta investigación.

Fase 3: Evaluación e interpretación de datos y Desarrollo del plan

En esta fase según el análisis realizado en la fase previa, se desarrolla el plan para la gestión orientado a la gerencia del costo, tiempo y recursos humanos en la ejecución de proyectos tecnológicos del BBVA Banco provincial; tomando en cuenta las debilidades del modelo actual según la interpretación de los datos recabados y aplicando las mejores prácticas que ofrece el PMI, y adaptándolo a los modelos latinos y al marco político social de la región. Además de ello para este plan se consideraron

los principios que deben regir cualquier organización, como lo son, líneas de autoridad, unidad de mando, supervisión, responsabilidad, confiabilidad en la delegación y la separación de funciones.

Fase 4: Desarrollo de conclusión y recomendaciones.

Esta fase del proyecto está dedicada a la interpretación de las fases anteriores, donde se explican los resultados obtenidos, el modelo planteado, se desarrollan todos los entregables o documentos de culminación del proyecto y desarrollan conclusiones y recomendaciones que sirvan para la implantación del modelo y como base a otras investigaciones del mismo índole.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta parte de la metodología se indica las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información o datos necesarios para desarrollar la investigación. En cuanto a las técnicas de recolección de datos, Arias las define:

"Se entenderá como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información" (Arias, 2006, pág. 67).

Para dicho procedimiento se pueden utilizar diferentes instrumentos de recolección de datos, estos se definen como:

"Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información". (Arias, 2006, pág. 69).

En el caso del proyecto de investigación, objeto de este trabajo de grado, los instrumentos utilizados fueron las encuestas orales, entrevistas no estructuradas o informales; y como fuente de información se utilizó la base de datos de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial, en donde se localizó la información histórica de cada uno de los proyectos ejecutados, así como los resultados obtenidos.

"La encuesta oral se fundamenta en una entrevista cara a cara o por vía telefónica, en la cual el encuestador pregunta y el encuestado responde" (Arias, 2006, pág. 72).

Las encuestas realizadas para el desarrollo de esta investigación, en su mayoría, vía telefónica, a diferentes personas responsables de las diferentes etapas de los proyectos. En cuanto a las entrevistas se realizaron a las diferentes personas involucradas en las diferentes etapas de los proyectos.

"La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación "cara a cara", entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida". (Arias, 2006, pág. 73).

En cuanto a la información obtenida de la base de datos, se buscó información referente a la línea del tiempo de los proyectos tomados como muestra, los cambios de alcance que pudieron sufrir, las desviaciones en tiempo y costo, y la cantidad de personal utilizado en cada uno de ellos durante todas las fases del proyecto.

3.6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Por el enfoque de investigación que se utilizó y los instrumentos de recolección de datos utilizados (Encuestas orales, entrevistas e información recolectada de base de datos), el análisis de los mismos presenta las siguientes características, que definen la naturaleza del análisis cualitativo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006):

El proceso esencial del análisis consiste en la recepción de datos no estructurados para proceder a su estructura con la finalidad de obtener información.

- Los propósitos centrales del análisis son:

- Darle estructura a los datos.
- Describir las experiencias de las personas estudiadas.
- Comprender en profundidad el contexto que rodean los datos
- Interpretar y evaluar unidades, categorías, temas y patrones.
- Explicar ambientes, situaciones, hechos, fenómenos
- Reconstruir historias
- Encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema.
- Relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada.

- El logro de los propósitos es una labor paulatina.
- Una fuente de datos importantísima que se agrega al análisis la constituyen las impresiones, percepciones, sentimientos y experiencias del investigador.
- La interpretación que se haga a los datos diferirá de la que podrían hacer otros investigadores.
- El análisis es un proceso ecléctico y sistemático, más no rígido ni mecánico.
- Como cualquier tipo de análisis, el cualitativo es contextual.
- No es un análisis "paso a paso", sino que involucra estudiar cada "pieza" de los datos en sí misma y en relación con las demás.
- Es un camino con rumbo, pero no en línea recta.
- Más que seguir una serie de reglas y procedimientos concretos sobre como analizar los datos, el investigador construye su propio análisis.
- El investigador analiza cada dato, deduce similitudes y diferencias con otros datos.
- Los segmentos de datos son organizados en sistema de categorías.
- Los resultados del análisis son síntesis de "alto orden" que emergen en la forma de descripciones, expresiones, temas, patrones, hipótesis y teoría.

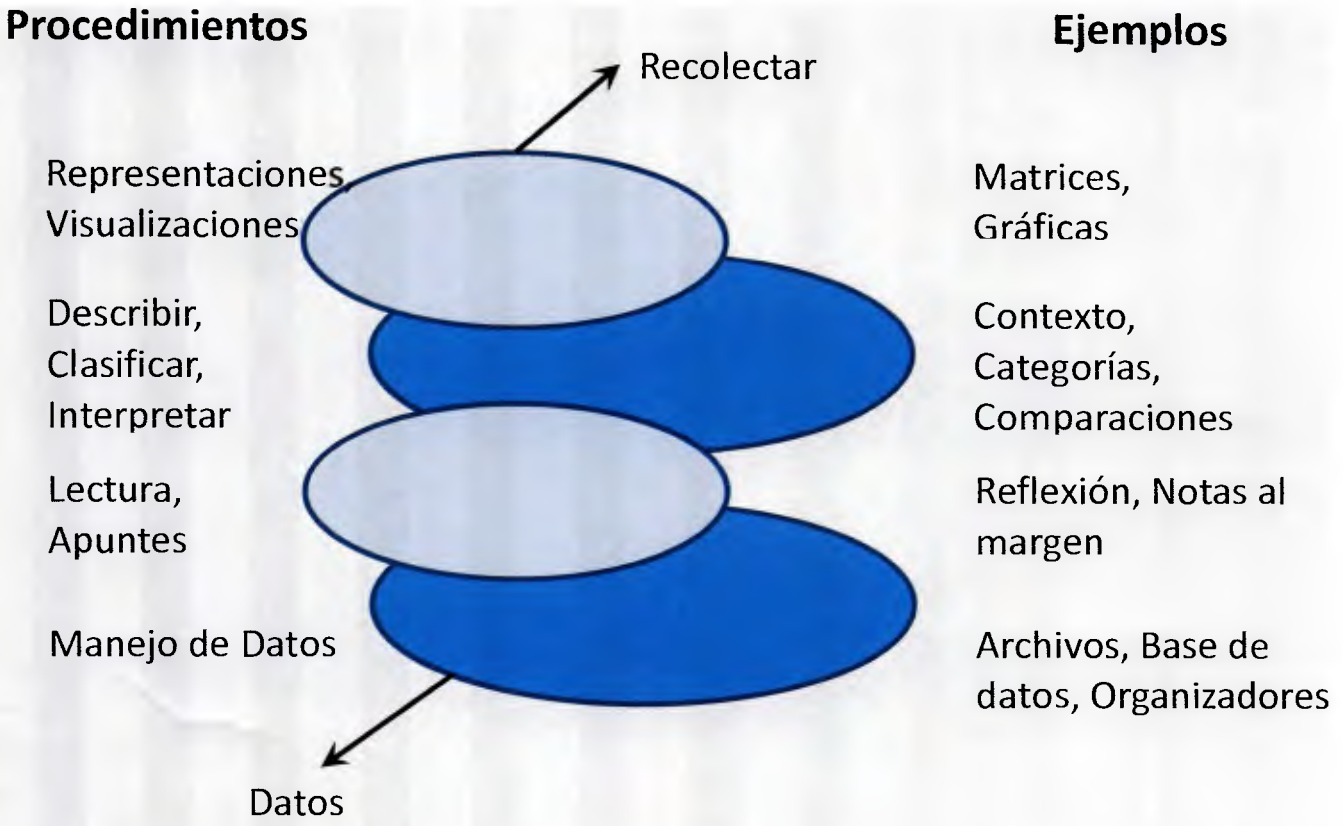

Figura 9: Espiral de análisis de los datos cualitativos
Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 625).

3.7. OPERACIONALES DE LOS OBJETIVOS.

"Las definiciones operacionales especifican que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 146)". De esta manera; en la siguiente tabla, se exponen las variables, actividades u operaciones a realizar para la consecución de los objetivos planteados. En la tabla siguiente se muestra la Operacionalización de los objetivos correspondiente a esta investigación.

Tabla 2: Operacionalización de los Objetivos.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensiones	Técnicas	Instrumento de Recolección	Fuente
Proponer un plan de gestión orientado a la gerencia del costo, tiempo y recursos humanos para ejecutar proyectos tecnológicos en el BBVA Banco Provincial.	Identificar las metodologías utilizadas actualmente en los procesos de gestión del tiempo, costo y recursos humanos en los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.	Evaluación de la metodología que actualmente se utiliza en el BBVA Banco Provincial, para la gestión de tiempo, costo y recursos Humanos.	Entrevistas a implicados en los procesos de gestión de proyectos	Entrevistas	Unidades de Gestión de Proyectos Tecnológicos, Tecnología y Explotación y Diseño y Desarrollo
	Evaluar las mejores prácticas para detectar mejoras o nuevas metodologías, técnicas e instrumentos a utilizar en los procesos de gestión de tiempo, costo y recursos humanos que permitan mejorar los procesos dentro de los proyectos tecnológicos.	Evaluación de las metodologías y las prácticas propuestas por el PMI, en área de conocimiento de Gestión de Tiempo, costo y Recursos Humanos.	Revisión de bibliografía especializada.	PMBOK(2008)	Project Management Institute
	Identificar los elementos de información necesarios que permitan gestionar el tiempo, costos y recursos humanos en proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.	Estudiar la información generada y la necesitada para gestionar los recursos, tiempo y costos de los proyectos.	Entrevistas a implicados en los procesos de gestión de proyectos. Revisión de bibliografía especializada. Revisión de información en Base de datos.	Entrevistas PMBOK(2008) Base de Datos	Unidades de Gestión de Proyectos Tecnológicos, Tecnología y Explotación y Diseño y Desarrollo. Project Management Institute. BBVA Banco Provincial.
	Definir técnicas de control y seguimiento de los proyectos en las áreas especificadas, que permitan evitar o minimizar posibles desviaciones.	Evaluación de las técnicas propuestas por el PMI, en el control y seguimientos de proyectos en las áreas de Tiempo, costo y Recursos Humanos.	Revisión de bibliografía especializada.	PMBOK(2008)	Project Management Institute
	Diseñar indicadores de gestión para la evaluación de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.	Revisión de indicadores necesarios para la evaluación de los proyectos Tecnológicos.	Revisión de bibliografía especializada.	Gerencia de Proyectos Un enfoque latino.	Bibliografía especializada Internet

3.8. CONSIDERACIONES ETICAS

El presente proyecto de investigación se encuentra alineado con los códigos de ética establecidos por el PMI, (PMI, 2008), los códigos de conducta del BBVA Banco Provincial, las normas de ética y cumplimientos de Accenture; además las consideraciones éticas del reglamento del Colegio de Ingenieros de Venezuela, todas ellas en busca de mantener altos estándares de profesionalismo, honestidad y ética, protegiendo la confiabilidad de la información facilitada por el BBVA Banco Provincial.

Es importante destacar que las metodologías utilizadas para el desarrollo del proyecto de investigación están basadas en las buenas prácticas de la metodología de varios autores referidos en la bibliografía, siempre guardando el derecho de autor de cada uno de ellos, sin pretender usar como propias la metodología en la que se basa la propuesta.

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

4.1. HISTORIA

BBVA Banco Provincial en la actualidad es una de las instituciones líder del Sistema Financiero Venezolano, Banco Provincial fue fundado el 15 de octubre de 1953, con un capital inicial de Bs.15.000.000. En 1983, la Entidad llega a ser líder en el sector financiero del país, manteniendo, a más de sus cincuenta años de historia, una posición preeminente en la mayoría de los segmentos en los que se desempeña.

En noviembre de 1996, Provincial se convierte en el primer Banco Universal del país, ampliando su enfoque de negocios para incluir actividades propias de la banca especializada.

En 1997, el Grupo Banco Bilbao Vizcaya, hoy Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), adquiere la mayoría de las acciones del Banco Provincial, como parte de su estrategia de expansión en América Latina, incrementando progresivamente su participación hasta 55,14%, en el hoy llamado BBVA Banco Provincial. La sede principal queda ubicada en la Urbanización San Bernardino, Avenida Este Oeste, Centro Financiero Provincial; Caracas-Venezuela.

En cuanto a la tecnología se refiere, las mejoras introducidas en años recientes permiten hoy a BBVA Banco Provincial ofrecer a más de dos millones de clientes el acceso al Banco a cualquier hora, desde cualquier lugar y de la manera más conveniente, a través de una de las redes de distribución más extensa del país (314 oficinas y 1.042 cajeros automáticos), una novedosa red de atención telefónica y acceso a servicios de *Home Banking* vía Internet que atiende actualmente a más de 465.000 usuarios activos.

4.2. VISIÓN Y MISIÓN

La Visión y Misión del BBVA Banco Provincial fueron presentadas en 2003 como parte de la transformación de la cultura corporativa, la misma se apoya en un conjunto

de principios entre los cuales se destaca el cliente como centro del negocio, la creación sostenida de valor al accionista, el equipo de trabajo como artífice de la generación de valor y la responsabilidad social corporativa basada en la transparencia y la equidad.

4.2.1 VISIÓN:

"BBVA Banco Provincial, trabajamos por un futuro mejor para las personas".

4.2.2 MISIÓN:

"Nos comprometemos a aportar mejores soluciones a los clientes, crecimiento rentable a nuestros accionistas y progreso para la sociedad".

4.3. VALORES

Son siete principios los que hacen único al BBVA Banco Provincial y que apoyan a la visión y misión planteadas, ésos son:

- El cliente como centro de nuestro negocio. Manteniendo una relación a largo plazo, de confianza y valor mutuo con nuestros clientes. Ofreciendo un servicio de máxima calidad y las soluciones, el asesoramiento y los productos más adecuados a sus necesidades. Toda la organización trabaja por el cliente.

- La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad. Siendo fieles a nuestros Principios, creamos de forma sostenida en el largo plazo más valor diferencial para nuestros accionistas.

- El equipo como artífice de la generación de valor. Integrando las distintas culturas donde operamos y facilitamos el desarrollo personal y profesional. Creamos un entorno que fomenta la iniciativa y la manifestación del talento. Mostrando el máximo respeto por los empleados, cuyas ideas, compromiso y trabajo en equipo son fuente de generación de valor.

- El estilo de gestión como generador de entusiasmo. Estimulamos la toma de decisiones individual, reconocemos el éxito y admitimos la posibilidad del error. Orientamos a nuestros colaboradores hacia el resultado con un alto grado de exigencia personal, proporcionándoles todo el apoyo necesario y facilitando el aprendizaje continuo.

- El comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad. Cumplimos estándares éticos más allá de la estricta legalidad y aseguramos la transparencia en la información. Demostramos respeto hacia todas aquellas personas con las que se relaciona el Grupo.

- La innovación como palanca de progreso. Impulsando la mejora continúa de la organización, del servicio al cliente y de la actualización de la cartera de productos y soluciones mediante la creatividad eficiente y la inquietud por la aplicación de la tecnología más adecuada.

- La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo. Estamos comprometidos con el progreso social, económico y medioambiental y contribuimos al desarrollo de las sociedades en las que el grupo está presente.

Nuestros principios se aplican de forma constante en nuestro trabajo y se manifiestan en todas nuestras relaciones: con los clientes, con los empleados, con los accionistas y con la sociedad.

4.4. ORGANIGRAMA

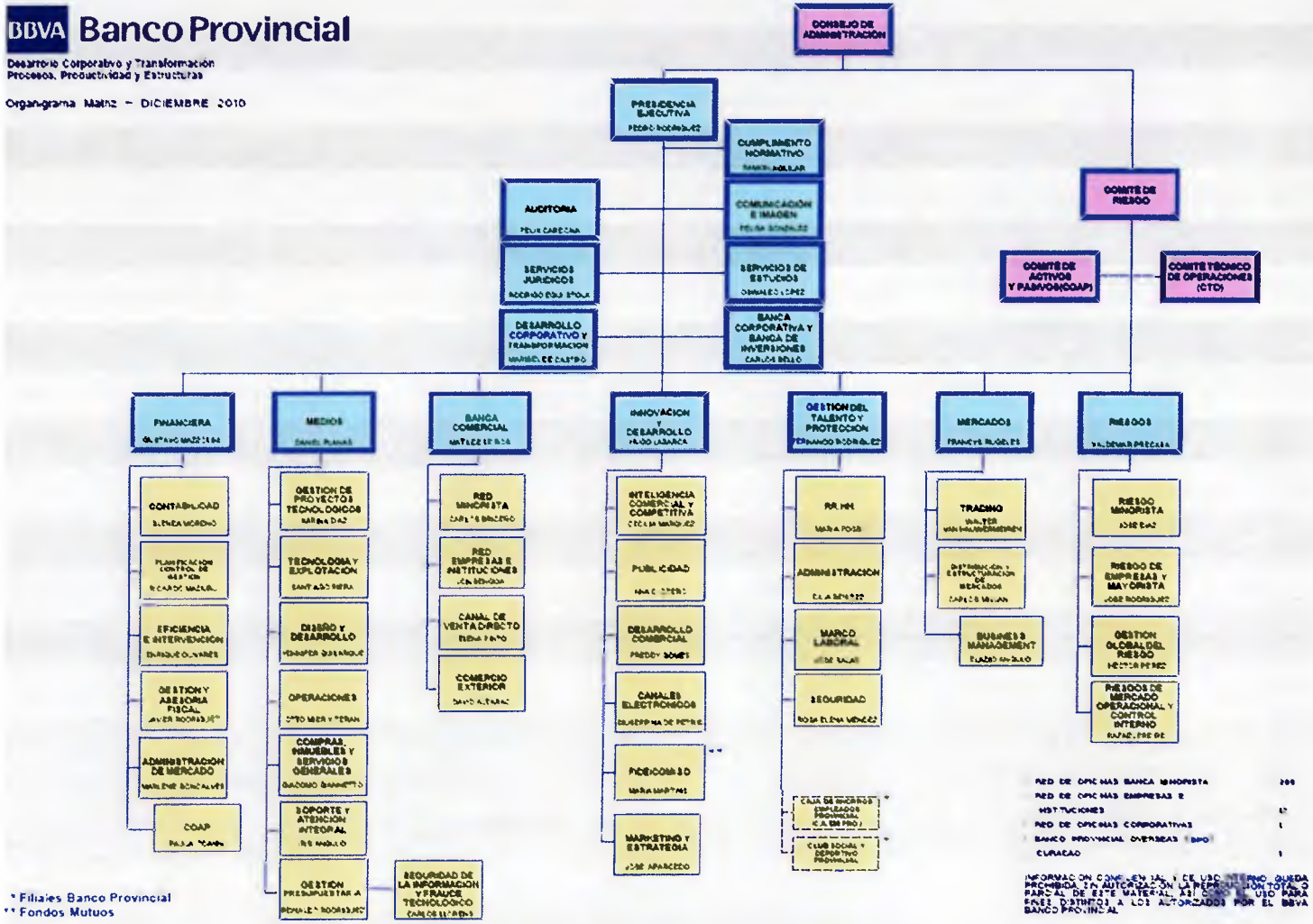

Figura 10: Organigrama BBVA Banco Provincial
Fuente: BBVA Banco Provincial (2011).

El plan propuesto en esta investigación está enfocado a la Unidad de Medios y las sub-unidades de Gestión de Proyectos Tecnológicos, tecnología y explotación y Diseño y Desarrollo, representados en la siguiente ilustración.

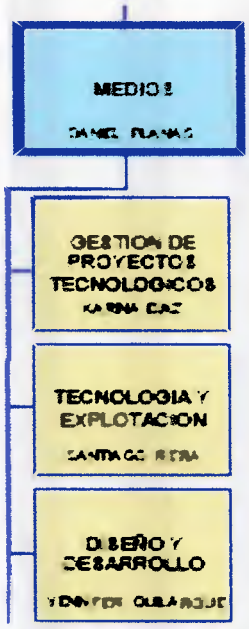

Figura 11: Organigrama de Unidades en Investigación
Fuente: BBVA Banco Provincial (2011).

4.5 MERCADO Y POSICIÓN FINANCIERA

El BBVA Banco Provincial, desea continuar siendo uno de los principales bancos en financiamiento comercial, banca comercial, mercados de capitales y financiamiento corporativo del sector financiero de Venezuela, para cual se apoyó en un portafolio de planes prioritarios de transformación y crecimiento. Estos estuvieron enmarcados en su estrategia general diseñada para mejorar la calidad del servicio al cliente, el crecimiento rentable del negocio como generador de valor para los accionistas y el aumento de los niveles de eficiencia y productividad gracias al mejoramiento continuo de sus procesos, basados en una cultura corporativa de control de costos, estricta disciplina financiera y conservadora política de riesgos.

En cuanto las acciones o proyectos enfocados al **Cliente** se pueden mostrar como ejemplo, la instalación de la Zona Express, un área de servicio concebida bajo el

concepto de autogestión, que se perfila como pilar fundamental del plan estratégico de mejorar la calidad de atención al cliente en la red de oficinas.

Durante el año 2009, se acondicionaron un total de 56 oficinas bajo este concepto que permite realizar operaciones con absoluta protección ya que dispone de cajeros con teclados metálicos de seguridad, sistema anti-trampa en el dispensador de efectivo, cámaras y sistema de audio preventivo; en cuanto a **Riesgo de Crédito**, se llevó a cabo el segundo ejercicio presupuestario de pérdidas esperadas que permitió conocer las probabilidades de incumplimiento de la cartera de clientes y las severidades asociadas y a su vez, aportar las métricas necesarias para un adecuado cálculo del Capital Económico en Riesgo.

La **Gestión Financiera y de Mercados,** le dieron continuidad al proyecto corporativo "Iniciativa de Transformación de Inventarios" con el fin de actualizar, homogeneizar y centralizar en los sistemas de gestión existentes, toda la información clave proveniente de los aplicativos de productos para el análisis de negocios y financiero, además se consolidó la unión del área de Administración de Casa de Bolsa y de **Administración de Mercados** a fin de unificar criterios bajo una misma estructura de procesos que se tradujera en la mejora de la calidad del servicio ofrecido a los clientes que realizan operaciones a través de Provincial Casa de Bolsa, llevando a cabo todo el proceso de liquidación de ofertas en las emisiones de títulos valores emitidos por la nación, cobranza a los clientes, cancelación de efectivo al Banco Central de Venezuela y recepción de los títulos adjudicados por otra parte la participación del Banco en la recompra de estos títulos a los clientes, contribuyó a activar significativamente el mercado secundario.

Para el **Capital Humano** del banco, se realizó la tercera fase del proceso de Valoración por Competencias (VBA) cuyo objetivo fundamental es realizar la entrevista de desarrollo profesional a cada trabajador para identificar sus fortalezas y áreas de mejora, aplicando con él un Plan de Desarrollo Individual (PDI) que favorezca al desarrollo el trabajador dentro de la organización.

CAPITULO V: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan las actividades realizadas para crear la propuesta de plan de gestión orientado a la gerencia del costo, tiempo y recursos humanos, en los proyectos tecnológicos realizados por el BBVA Banco provincial, los cuales han sido descritos según la metodología reseñada en el capítulo IV a través de cada una de sus fases. El contenido de estas fases ha sido estructurado y especificado como se explica a continuación:

Fase 1: Mediciones y levantamiento de Información.

En esta fase se realizó la calificación, organización, mediciones y análisis de la información recabada durante la investigación, con el objetivo de determinar las herramientas que permitieron cumplir con los objetivos trazados en la investigación, a continuación se explica cada una de las tareas o actividades realizadas durante esta fase:

- Levantamiento de la información: Básicamente, la información fue obtenida mediante entrevistas, que fueron realizadas a diferentes personas pertenecientes a los módulos que interactúan en la ejecución de proyectos tecnológicos dentro del BBVA Banco Provincial, de esta manera se obtuvo información de todas las etapas de los proyectos. Además de la información recabada por las entrevistas, se revisaron diferentes repositorios de datos donde se almacena información de los proyectos ejecutados en años anteriores (líneas del tiempos, entregables por etapas, tipo de proyectos); para analizar e interpretar la información obtenida, fue importante hacer una revisión de bibliografía especializada, tanto en ediciones impresas como digitales y artículos de Internet.

En la siguiente tabla se muestran los cargos y unidades de las personas entrevistadas, las cuales suministraron la información necesaria para determinar cómo se llevan los proyectos en el banco. La selección de dicha personas se basó en que cada una de ellas participan directamente en el desarrollo y control de los proyectos y pertenecen a diferentes unidades dentro de la estructura del banco. En el caso de la sub-unidad de Operaciones, ellos realizan solicitudes de requerimientos al igual que

realizan las pruebas integrales de los proyectos ejecutados; para el caso de la sub-unidad de Gestión de Proyectos Tecnológicos, recibe las solicitudes, planifica los requerimientos, realiza las mesas de trabajo y realiza el requerimiento a la sub-unidad de Diseño y desarrollo, la cual se encarga de los diseños técnicos y el desarrollo del proyecto, la sub-unidad de tecnología y Explotación, da el soporte tecnológico necesario para el desarrollo de los proyectos . .

Tabla 3: Grupo de Entrevistas.

Nombre	Cargo	Unidad
Tibayre Uzcategui	Responsable	Operaciones
Maribel Peña	Especialista I	Gestión de Proyectos Tecnológicos
Nelson Ramos	Responsable	Tecnología y Explotación
Ydalmi Villegas	Especialista I	Diseño y Desarrollo

Con la información obtenida de las entrevistas y la información obtenida de la base de datos, se completó el proceso desde que nace un proyecto de tecnología en el banco hasta que finaliza y de esta manera se dio respuesta a los siguientes ítems.

- Entes involucrados en los proyectos ejecutados.
- Etapas en las que participan cada uno de los entes.
- Quiénes intervienen en la definición de los proyectos.
- Herramientas utilizadas tanto en la definición de actividades como en la duración de las mismas.
- Qué entes realizan el cronograma de actividades y lleva el control del mismo.

- Cómo y con qué herramienta se realiza la estimación de costo, para el desarrollo del presupuesto.
- Cómo se determina qué personal va a trabajar en determinado proyecto.
- Cómo afecta la desviación de las áreas costo, tiempo y recursos humanos a la culminación del proyecto.

Los procesos que se cumplen en el banco para el nacimiento de un proyecto tecnológico son los siguientes:

Solicitud de requerimiento: La solicitud de un requerimiento se puede generar por diferentes motivos, innovación tecnológica, innovación comercial, mejoras de sistemas o mandatos gubernamentales, dependiendo de ello cada unidad realiza una solicitud formal a la unidad de Gestión de Proyectos Tecnológicos, mediante un documento que debe poseer la siguiente información: Unidad que realiza el requerimiento, fecha en la cual se requiere se instale el servicio o esté listo el producto, detalle de la solicitud (Anexo 1).

Recepción del requerimiento: Los requerimientos son recibidos por la unidad de Gestión de Proyectos Tecnológicos; en esta unidad, se encargan de tomar el portafolio de proyectos, clasificarlos, priorizarlos, asignarlos a la unidades de Diseño y Desarrollo correspondiente; esto después de haber realizados mesas de trabajos con los usuarios solicitantes.

Asignación de requerimiento: La unidad de Gestión de Proyectos Tecnológicos, luego de la revisión de los requerimientos y las mesas funcionales con los usuarios, determina cuáles son las unidades de Diseño y Desarrollo involucradas en el proyecto, para luego convocar a las diferentes unidades a una mesas técnico-funcional, donde se determinan el alcance que tiene cada una de las áreas en el desarrollo del proyecto.

Revisión técnica de los requerimientos: Las unidades de Diseño y Desarrollo involucradas en el proyecto realizan la revisión técnica, donde se revisa la complejidad del proyecto, los recursos disponibles y la duración del desarrollo del mismo, excluyendo las pruebas integrales a realizar por la unidad de Homologación. Esta

información es recibida por la unidad de Gestión de Proyectos Tecnológicos, la cual realizará el entregable necesario para empezar a realizar el desarrollo (Anexo 2).

Desarrollo del requerimiento: En esta fase la Unidad de Diseño y desarrollo se encarga de realizar todo el diseño técnico y posterior desarrollo de todos los componentes que conformen el proyecto, además de las pruebas unitarias de los mismos, para luego ser entregado a la unidad de Homologación encargada de realizar pruebas integradas del sistema; durante toda esta fase la unidad de Gestión de Proyecto Tecnológico debe monitorear la evolución del desarrollo.

Pruebas Integrales: La unidad de Homologación con las áreas usuarias, se encarga de revisar los desarrollos y certificar que cumplan con lo solicitado, reportando a las unidades de Diseño y Desarrollo cualquier incidencia encontrada durante las pruebas; al estar todo correcto procede a realizar los entregables necesarios para la implantación de proyecto. Durante toda esta fase la unidad de Gestión de Proyectos Tecnológicos debe monitorear la evolución del desarrollo.

Implantación y Cierre del Proyecto: En esta fase se realizan todos los preparativos para la puesta en producción del proyecto, esta fase es controlada por la unidad de Implantación. Dicha unidad debe certificar que se cumplan con todos los pasos técnicos para la puesta en producción, que exista un plan de contingencia si ocurre algún incidente y que el usuario certifique que lo implantando es lo requerido, dando así como cerrado el proyecto.

Además parte de obtener los procesos de un proyecto tecnológico en el banco, mediante la información levantada también se puede observar, la falta de cohesión entre cada una de las unidades participantes en el proyecto, la falta de control por parte de la unidad de Gestión de Proyectos Tecnológicos durante todos los procesos que involucren el proyecto y el poco control del presupuesto del proyecto. Además de esto se determinaron puntos que carecen de metodología, en los cuales predomina la falta de metodología para el control de los costos, el tiempo de cada uno de los procesos y la asignación de recursos humanos en cada fase.

En consecuencia, la información obtenida en las entrevistas, base de datos y la recolectada a través de la investigación documental, mediante su análisis e integración con los objetivos establecidos dentro de la propuesta de trabajo en el capítulo I. proporcionó los lineamientos para el diseño de la metodología de gestión de la gerencia del costo, tiempo y recursos humanos, objeto de esta investigación.

Fase 2: Análisis de la información y antecedentes.

Toda la información recolectada en la actividad anterior, en relación al problema planteado, permitió obtener los lineamientos a seguir para establecer el nuevo plan para la gestión de la gerencia del costo, tiempo y recursos humanos de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco provincial. Básicamente el análisis proporcionó los conceptos, herramientas y técnicas utilizados para la definición del nuevo plan que permita ayudar a la unidad de Gestión de Proyectos Tecnológicos, tener un mejor control y seguimiento de los proyectos en cuanto al costo o presupuestos, tiempo de cada una de las fases y la asignación de recursos humanos, lo que a su vez se verá reflejado en el cumplimiento de los proyectos en general, y en el cumplimiento de las metas de la unidad de Medios y del banco en general, logrando que este último cumpla sus metas, evite sanciones y obtenga la satisfacción a sus clientes.

En la tabla 4 se presentan los conceptos clave, herramientas y técnicas utilizadas para el diseño del plan de gestión de gerencia del costo, tiempo y recursos humanos de los proyectos tecnológicos del banco, tomando en cuenta el resultado del análisis de los requerimientos descritos en la próxima actividad.

Tabla 4: Conceptos, Herramientas y técnicas.

Conceptos	Herramientas y Técnicas
Gestión de Costo	Estimación de Costos • Juicio de Expertos • Estimación Paramétrica • Software de estimación de costos Presupuesto • Juicio de experto • Suma de costos • Relación Histórica Control del Costo • Gestión del valor ganado • Proyecciones • Revisión de desempeño • Software de Gestión de Proyectos
Gestión del Tiempo	Definición de Actividades • Descomposición • Juicio de experto Secuencia de Actividades • Método de diagramación • Determinación de Secuencia • Plantilla de Red Estimación de Recursos • Juicio de experto • Análisis de alternativas • Estimación Ascendente Estimación de Duración • Juicio de experto • Estimación paramétrica • Estimación por tres valores Cronograma • Análisis de red • Ruta Critica • Nivelación de recursos • Herramienta de Planificación Control de cronograma • Revisión del desempeño • Análisis de variación • Herramienta de Planificación
Gestión de Recursos Humanos	Plan de Recursos Humanos • Organigrama y descripción de puestos • Relación de Trabajo Equipo de proyecto • Asignación previa • Negociación • Reubicación • Reconocimientos y recompensas Dirigir Equipo de Proyecto • Observación y conversación • Evaluación de desempeño • Gestión de conflictos
Indicadores de gestión	KPI (Key Performance Indicators) Definición de Indicadores

Se establecieron los requerimientos para el plan de gestión de la gerencia de costo, tiempo y recursos humanos de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial, estos requerimientos se basan en los objetivos planteados del proyecto, dicho requerimientos se detallan a continuación:

- Identificación de las metodologías utilizadas actualmente en los procesos de gestión del tiempo, costo y recursos humanos en los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.
- Evaluación de las mejores prácticas para los procesos de gestión de tiempo, costo y recursos humanos.
- Identificación de los elementos de información necesarios que permitan gestionar el tiempo, costos y recursos humanos.
- Definición de técnicas de control y seguimiento de los proyectos en las áreas de costo, tiempo y recursos humanos.
- Diseño de indicadores de gestión para la evaluación de los proyectos tecnológicos.

Estos requerimientos, en base a la información obtenida y procesada en la fase de análisis, se complementan para obtener los lineamientos a seguir en el plan de gestión orientado a la gerencia del costo, tiempo y recursos humanos de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial. En la tabla 5 se muestran los requerimientos por cada uno de los conceptos obtenidos.

Tabla 5: Conceptos, Requerimientos

Conceptos	Requerimientos
Gestión de Costo	Identificación de roles y responsabilidades. Creación del presupuesto.
Gestión del Tiempo	Identificación de actividades generales. Creación de cronograma de actividades e identificación de responsables de las mismas.
Gestión de Recursos Humanos	Identificación de los responsables en asignar y controlar los recursos humanos. Base de datos de información de recursos y el costo asociado. Control del plan de asignación de recursos durante la ejecución del proyecto.
Indicadores de gestión	Identificación de que se va a medir. Qué valor agregado nos provee la medición.

Ya identificados los requerimientos, con la información recolectada, la documentación analizada, se establecieron los lineamientos que ayudaron a la realización del plan de Gestión de la Gerencia de costo, tiempo y recursos humanos para los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial. Estos lineamientos se explican a continuación:

- Se utilizó la metodología propuestas por el PMI, a través de la guía de conocimientos PMBOK, en el área de Gestión del tiempo del Proyecto, Gestión de los costos del Proyecto y Gestión de los recursos humanos del Proyecto.
- Se propuso la utilización de software especializados para la creación de base de datos de proyectos tecnológicos, con la finalidad de obtener un histórico de información, al igual que para los recursos humanos, disponibilidad y costo asociado a cada recurso.
- Los indicadores de gestión que se definieron para la medición y control de los proyectos, son de cálculos sencillos y de fácil entendimiento, los mismos van orientados a los costos, tiempo y recursos humanos.

Con toda la información recabada y analizada, planteados los requerimientos, técnicas, herramientas y los lineamientos, se procedió a la fase de interpretación de dicha información y desarrollo del plan de gestión orientado a la gerencia de costo,

tiempo y recursos humanos en proyectos tecnológicos, dentro del BBVA Banco Provincial.

Fase 3: Evaluación e interpretación de datos y Desarrollo del plan.

En esta fase de desarrollan las especificaciones del plan de gestión de la gerencia de costo, tiempo y recursos humanos de los proyectos tecnológicos del banco. Dichas especificaciones fueron realizadas tomando en cuenta los resultados de las fases anteriores, evaluando e interpretando dichos resultados para obtener un plan que cubre los objetivos planteados en el capítulo I. A continuación, se muestra el detalle de cómo fue el desarrollo de las actividades que dieron como resultado el plan propuesto.

Con los requerimientos y lineamientos obtenidos en la fase anterior, se revisaron las diferentes variables que se tomaron en consideración para el desarrollo del plan; además de la determinación de la metodología a aplicar durante todas las fases de los proyectos tecnológicos de banco:

- **Manejo y control del tiempo en proyectos:** Se establece cómo es manejado y controlado el tiempo en los proyectos, las herramientas de medición propuesta, la cual es comparada con la utilizada actualmente (Líneas del Tiempo Anexo N.3). "Los procesos de gestión del tiempo de los proyectos y sus herramientas y técnicas asociadas se documentan el plan de gestión del cronograma" (PMI, 2008, pág. 130).

- **Manejo y control del costo en proyectos:** Se establece las herramientas y técnicas para el manejo y control de costos, desarrollo de presupuestos y manejo de las variaciones de los mismos durante el tiempo de duración de los proyectos.

- **Manejo y control de los recursos humanos en proyectos:** Se establecen herramientas y técnicas para la asignación y manejo de recursos humanos dentro de los proyectos, base datos de recursos y costos asociados a ellos.

- **Comunicación:** Se establecen las líneas de comunicaciones, dentro del proyecto y la información a comunicar, sobre todo en las tres áreas de conocimientos tratadas como son costo, tiempo y recursos humanos.

- **Técnicas:** Indica las técnicas utilizadas en el desarrollo de la metodología o plan de gestión de gerencia en el área de tiempo, costo y recursos humanos.

- **Asignación de recursos:** Se indica el cronograma de asignación de recursos humanos, técnicas y herramientas de control y supervisión de los mismos dentro de todas las fases del proyecto.

- **Flexibilidad y Portabilidad:** Permite medir la adaptabilidad de la metodología a la variedad de proyectos tecnológicos desarrollados en el banco, ya sean de corte obligatorio (Gubernamentales), innovadores, de mejoras internas entre otros.

A través del análisis cualitativo, continuo e iterativo realizado a la información obtenida y las variables identificadas y definidas anteriormente se le dio forma al plan de gestión propuesto, este análisis se detalla a continuación:

Recolección de los datos: la misma se hizo mediante entrevistas, revisión de base de datos e información obtenida de bibliografía especializada.

Organización de los datos e Información: Se organizó la información de acuerdo a las áreas de conocimiento en estudio: costo, tiempo y recursos, y también por unidades entrevistadas como Operaciones, Gestión de Proyectos tecnológicos, Explotación y tecnología y Diseño y Desarrollo.

Preparación los datos para el análisis: Se preparó la información obtenida de las entrevistas, convirtiendo la información verbal en texto, y limpiando dichas entrevistas para tomar la información necesaria.

Revisión de los datos: Se revisó de forma general la información obtenida, ya clasificada y preparada.

Descubrir las unidades de análisis: Se dio énfasis en la información referente a las áreas correspondientes Costo, Tiempo y Recursos Humanos

Codificación de las Unidades: Se realizó la relación entre las unidades, variables e información.

Descripción de las categorías: Se realizó la conceptualización, definición, herramientas y técnicas relacionadas a las unidades.

Codificación de las categorías: Se realizó la relación entre las categorías, establecen patrones y modelos a las unidades.

Generación del plan o modelo de Gestión: Se da como resultado el plan de gestión de la gerencia de Costo, tiempo y recursos humanos en los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.

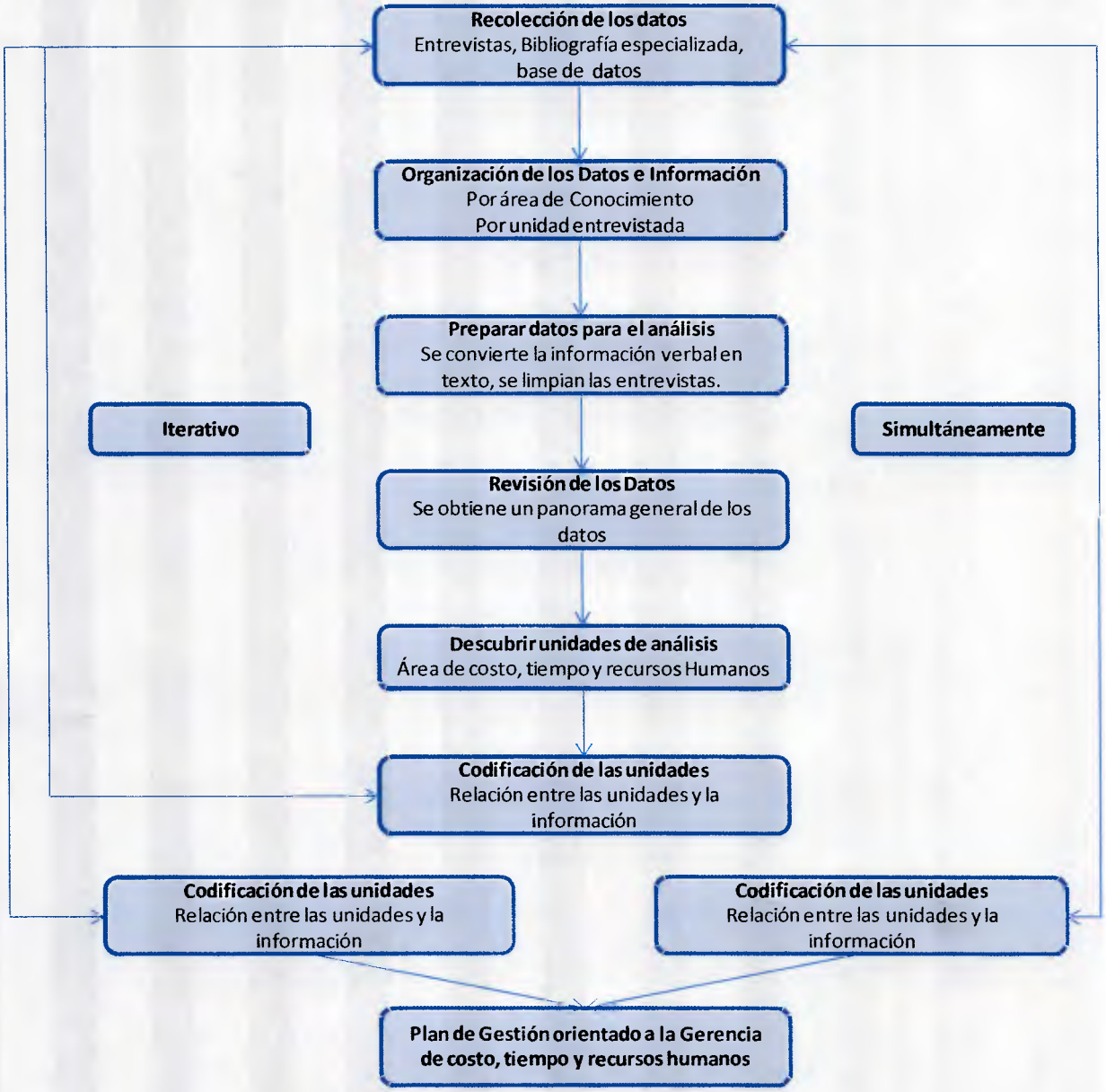

Figura 12: Procesos de análisis fundamentado en los datos cualitativos
Fuente: Hernández, Fernández, & Baptista (2006, pág. 630).

Los procesos de la metodología del PMI que se consideraron para la generación del plan propuesto, fue solo en las áreas de conocimiento de Gestión de los costos, gestión de los tiempos y gestión de los recursos humanos del proyecto, las mismas se encuentran inmersas en el plan de gestión propuesto, el plan se puede diagramar de la siguiente manera.

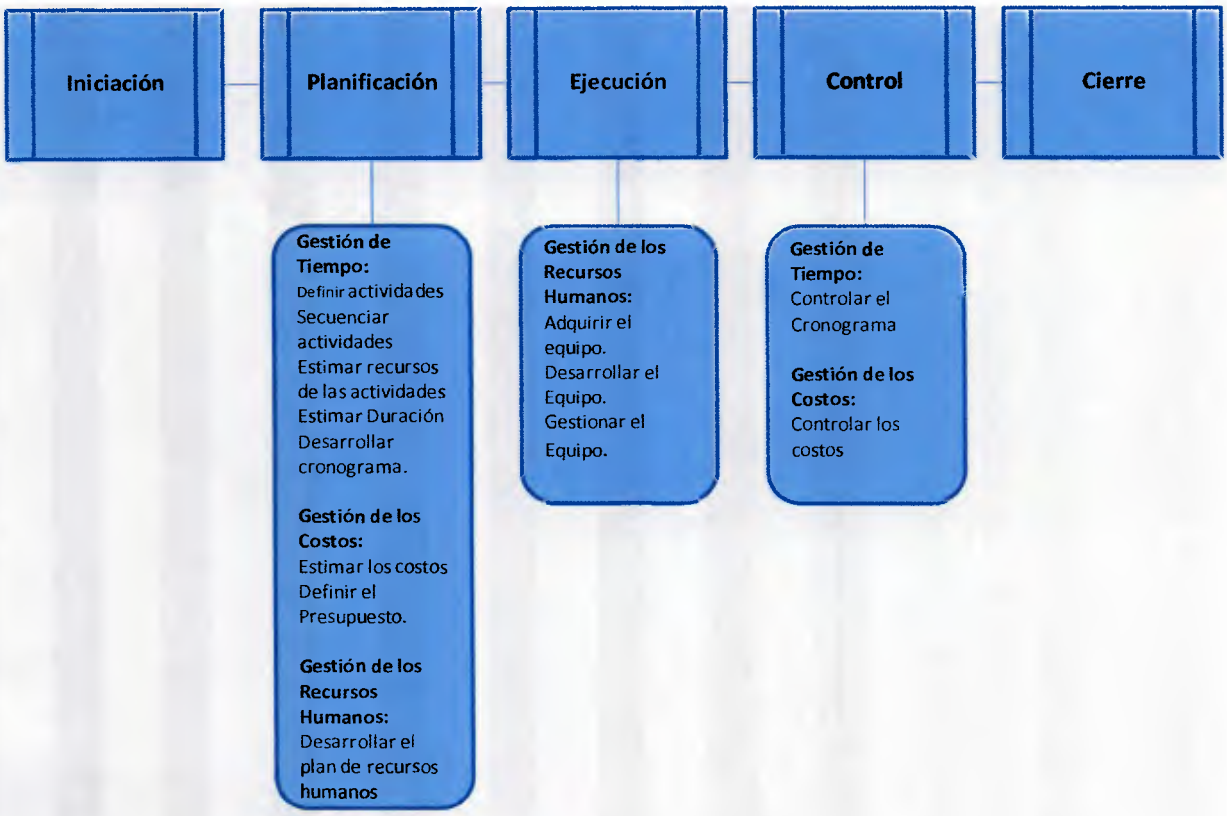

Figura 13: Procesos para la Gestión del Proyecto

La definición de indicadores para la gestión de la gerencia de costo, tiempo y recursos humanos de los proyectos tecnológicos del banco, se realizó en base a la información obtenida durante todo el proceso de levantamiento de datos, su respectivo análisis e interpretación. Los indicadores de gestión se encuentran relacionados con la evaluación y control de los objetivos planteados por la unidad de Medios y cada una de las sub-unidades que la integran, en el desarrollo de sus proyectos tecnológicos.

Los indicadores de desempeño, ayudan a medir el nivel del desempeño o rendimiento de los proyectos, para poder alcanzar los objetivos, ya enfocados en las áreas de conocimiento en la cual se base nuestra propuesta, tenemos indicadores financieros y no financieros, que ayudarán al banco a medir el rendimiento de cada uno de los proyectos que ejecute.

En función a esto, los indicadores que se proponen para el área de gestión de costo de los proyectos son los siguientes:

"Se consideran indicadores estáticos aquellos que, para su cálculo, no consideran que el dinero no puede tener distintos valores en el tiempo". (Palacios, 2005, pág. 297).

- Rentabilidad: Relacionan la utilidad con la inversión y las ventas de los productos que ofrece el banco.
- Relación Costo/ Beneficio: Se suma algebraicamente todas las entradas y salidas relacionada al proyecto.

En cuanto al área de Gestión de los Recursos Humanos en los proyectos:

- Desempeño del Personal: Indicador que mediante asignación de valores permitan medir el rendimiento del personal.

En cuanto al área de Gestión de Tiempos en los proyectos:

- Indicadores de cumplimiento: Se refiere a las tareas realizadas en el tiempo estimado.

Fase 4: Desarrollo de conclusión y recomendaciones.

En esta fase del proyecto, se dan a conocer las conclusiones del plan propuesto donde se muestran los entregables que genera la metodología o el plan propuestos, estos entregables se describen a continuación:

- Cronograma de actividades.
- Línea base del tiempo.
- Presupuesto.
- Cronograma de asignación de recursos humanos.
- Base de datos de recursos humanos: donde se encontraran todos los recursos del banco en cuanto a proyectos de tecnología se refiera, disponibilidad y costo asociado.

CAPITULO VI: PRESENTACION DE LA PROPUESTA

Al tener las especificaciones, se procedió a elaborar el plan de gestión de orientado a la gerencia de costo, tiempo y recursos humanos de proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial, el cual está sustentado por la metodología que plantea el PMI a través de la guía los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK). Se definieron y establecieron las siguientes fases y actividades que forman parte del esquema establecido para la metodología o plan, donde la fase inicial y de cierre no interviene en la gerencia de costo, tiempo y recursos humanos:

- **Iniciación**, En esta fase se realizan las siguientes actividades:
  - Solicitud de requerimiento.
  - Definición de alcance
  - Establecimiento de metas
  - Plan de comunicación
  - Identificación de riesgo
  - Documentación fase inicial.

- **Planificación**, En esta fase se realizan las siguientes actividades:
  - Se crea la EDT
  - Definición de actividades
  - Secuenciación de actividades
  - Estimación de recursos humanos
  - Estimación de duraciones
  - Desarrollo del cronograma
  - Estimación de costo
  - Determinación de presupuesto
  - Plan de comunicaciones
  - Asignación de roles y responsabilidades
- **Ejecución**, En esta fase se realizan las siguientes actividades:
  - Diseño de la solución

- Adquirir equipo de proyecto
- Desarrollar el equipo del proyecto
- Gestionar el Equipo de Proyecto
- Dirigir y gestionar la ejecución del Proyecto
- Ejecutar plan de comunicaciones
- Definición del plan de pruebas

- **Control**, En esta fase se realizan las siguientes actividades:
  - Monitoreo del trabajo del proyecto
  - Se controla el cronograma de ejecución
  - Se controlan los costos
  - Información del desempeño

- **Cierre**, En esta fase se realizan las siguientes actividades:
  - Entrega de producto final
  - Documentación de cierre de proyecto.

En la siguiente figura, se diagrama cada una de las fases definidas en la parte anterior, identificando dónde interviene la gestión de costo, tiempo y Recursos humanos.

Figura 14: Diagrama de la intervención de los Procesos de Gestión en el Modelo Propuesto.

Se realizaron especificaciones relacionadas con cada una de las fases definidas, las cuales explican en qué consiste cada una de estas fases y cuáles son las herramientas en su implementación.

Tabla 6: Especificaciones del nuevo plan de Gestión de orientado a la gerencia del costo tiempo y recursos humanos

Fase	Descripción	Herramientas y Técnicas
Iniciación	Se reciben los requerimientos, se define el alcance, se clasifica y registra el requerimiento	Mesas de trabajo Matriz de comunicación
Planificación	Se establecen los requerimientos y se definen las actividades, se dan las estimaciones tanto de tiempo como de costo, desarrollando un cronograma de ejecución con especificaciones de Recursos humanos, tiempo y costo.	Microsoft Project EDT Asignación de roles y responsabilidades.
Ejecución	En base a la especificaciones funcionales realizadas en fases previa, se desarrolla o el producto o la solución.	Diseños técnicos Definición de plan de pruebas.
Control	Se realiza control y monitoreo constante de los recursos humanos, tiempo y costo durante toda la ejecución del proyecto.	Documento de control de Recursos Humanos. Documento de control presupuestario. Línea base del Project
Cierre	Entrega del producto final, aprobación y certificación de los usuarios.	Certificación de producto final

Se definieron los entregables por cada fase donde se especifican los relacionados con la gestión de la gerencia de tiempo, costo y recursos humanos.

Tabla 7: Entregables por fases.

Fase	Entregables
Iniciación	Documento de solicitud de requerimiento
Planificación	Cronograma de actividades Diseño Funcional Líneas del tiempo Estimaciones generales
Ejecución	Diseños técnicos Plan de pruebas
Control	Proyecto de control de línea base y recursos
Cierre	Documento de aprobación o certificación.

El plan definido comprende las siguientes actividades adicionales:

- Se establecen mesas de trabajo coordinadas por la unidad de Gestión de proyectos tecnológicos, en la fase de iniciación con usuarios funcionales, en la de planificación y ejecución con Diseño y desarrollo, y en la de cierre con la unidad de implantación.
- La unidad de Gestión de proyectos tecnológicos será encargada de evaluar la metodología de gestión y ponerla en práctica ya que para el momento es una propuesta.
- Los indicadores propuestos servirán para medir el rendimiento del plan propuesto y la gestión realizada en ellos.

  - Rentabilidad: Relacionan la utilidad con la inversión y las ventas de los productos que ofrece el banco.
  - Relación Costo/ Beneficio: Se suma algebraicamente todas las entradas y salidas relacionada al proyecto.
  - Desempeño del Personal: Indicador que mediante asignación de valores permitan medir el rendimiento del personal.
  - Indicadores de cumplimiento: Se refiere a las tareas realizadas en el tiempo estimado.

CAPITULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Al culminar el capítulo anterior, donde se plantea el plan de Gestión orientado a la Gerencia de Costo, Tiempo y Recursos Humanos en los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial, se procedió a la evaluación del trabajo de investigación a través del cumplimiento de los objetivos planteados en el capítulo de la investigación.

Para determinar si los objetivos se cumplieron se diseñó una tabla donde se relacionan los objetivos con cada una de las fases de la investigación, determinando cuando se cumplieron dichos objetivos.

Tabla 8: Evaluación de objetivos por Fases de Investigación

Objetivos	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
Proponer un plan de gestión orientado a la gerencia del costo, tiempo y recursos humanos para ejecutar proyectos tecnológicos en el BBVA Banco Provincial.			X	X
Identificar las metodologías utilizadas actualmente en los procesos de gestión del tiempo, costo y recursos humanos en los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.	X	X		
Evaluar las mejores prácticas para detectar mejoras o nuevas metodologías, técnicas e instrumentos a utilizar en los procesos de gestión de tiempo, costo y recursos humanos que permitan mejorar los procesos dentro de los proyectos tecnológicos.		X	X	
Identificar los elementos de información necesarios que permitan gestionar el tiempo, costos y recursos humanos en proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.			X	
Definir técnicas de control y seguimiento de los proyectos en las áreas especificadas, que permitan evitar o minimizar posibles desviaciones.			X	
Diseñar indicadores de gestión para la evaluación de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.			X	

Además de la tabla anterior se creó otra tabla donde se muestra el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, así como los entregables, los instrumentos y su porcentaje de cumplimiento.

Tabla 9: Cumplimiento de objetivos.

Objetivo General: Proponer un plan de gestión orientado a la gerencia del costo, tiempo y recursos humanos para ejecutar proyectos tecnológicos en el BBVA Banco Provincial.			
Objetivos Específicos	**Variables (Entregables)**	**Instrumentos Utilizados**	**% de Cumplimiento**
Identificar las metodologías utilizadas actualmente en los procesos de gestión del tiempo, costo y recursos humanos en los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.	Metodologías Proyectos Tecnológicos	Entrevistas a implicados en los procesos de gestión de proyectos	100
Evaluar las mejores prácticas para detectar mejoras o nuevas metodologías, técnicas e instrumentos a utilizar en los procesos de gestión de tiempo, costo y recursos humanos que permitan mejorar los procesos dentro de los proyectos tecnológicos.	Metodologías Técnicas Gestión de Tiempo, Costo Y recursos Humanos.	Revisión de bibliografía especializada.	100
Identificar los elementos de información necesarios que permitan gestionar el tiempo, costos y recursos humanos en proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.	Elementos a Informar. Unidades que necesitan la información.	Entrevistas a implicados en los procesos de gestión de proyectos. Revisión de bibliografía especializada. Revisión de información en Base de datos.	100
Definir técnicas de control y seguimiento de los proyectos en las áreas especificadas, que permitan evitar o minimizar posibles desviaciones.	Técnicas y métodos de control de costo, tiempo y recursos humanos	Revisión de bibliografía especializada.	100
Diseñar indicadores de gestión para la evaluación de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.	Indicadores	Revisión de bibliografía especializada.	100

Cada uno de los objetivos planteados fueron cumplidos para cada una de las diferentes fases de la investigación, dando de esa manera dar cumplimiento al objetivo general de proponer un plan de Gestión orientado a la gerencia de costo, tiempo y recursos humanos en proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.

A continuación se presenta una explicación de cómo se llegó al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados:

- Identificar las metodologías utilizadas actualmente en los procesos de gestión del tiempo, costo y recursos humanos en los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial. Este objetivo se cumplió durante la Fase I, y Fase II, donde se realizaron las entrevistas y se analizan los datos. En dichas entrevistas se obtuvo la información de parte de cada uno de los entrevistados como es el proceso que actualmente se utiliza en la ejecución de los proyectos tecnológicos.

- Evaluar las mejores prácticas para detectar mejoras o nuevas metodologías, técnicas e instrumentos a utilizar en los procesos de gestión de tiempo, costo y recursos humanos que permitan mejorar los procesos dentro de los proyectos tecnológicos. En la Fase II se comenzó con la evaluación de las mejores prácticas a utilizar de acuerdo a los requerimientos establecidos, lo cual dio los lineamientos para poder desarrollar el plan de gestión en la Fase III

- Identificar los elementos de información necesarios que permitan gestionar el tiempo, costos y recursos humanos en proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial. En la Fase III se establecieron las líneas de comunicaciones, dentro del proyecto y la información a comunicar, sobre todo en las tres áreas de conocimientos tratadas como son costo, tiempo y recursos humanos.

- Definir técnicas de control y seguimiento de los proyectos en las áreas especificadas, que permitan evitar o minimizar posibles desviaciones. En la Fase III, se establecieron las herramientas y técnicas para el manejo y control de

costos, tiempo y recursos humanos del plan propuesto para la gestión de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial.

- Diseñar indicadores de gestión para la evaluación de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco Provincial. Los indicadores para la evaluación de los proyectos tecnológicos del banco, fueron diseñados en la Fase III de la investigación, donde se proponen indicadores para evaluar las distintas áreas a la que se aplica el plan, como son, Recursos Humano, tiempo y costo.

El cumplimiento de cada uno de estos objetivos específicos lleva a cumplir con el objetivo general de la investigación **"Proponer un plan de gestión orientado a la gerencia del costo, tiempo y recursos humanos para ejecutar proyectos tecnológicos en el BBVA Banco Provincial"**, el cual se cumple en las Fases III y IV de la investigación.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

Se propuso un plan de gestión de proyectos tecnológicos, orientado a la gerencia del tiempo, costo y recursos humanos. El mismo se realizó evaluando la situación actual de la metodología utilizada en los proyectos del BBVA Banco Provincial, y realizando una evaluación de las mejores prácticas propuestas por el Project Management Institute (PMI) y su guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK).

El diseño del plan propuesto se fundamentó en los lineamientos de la gerencia de proyectos proporcionado por el PMI, específicamente en las áreas de conocimiento de Gestión de Tiempo, Gestión de los Costos y Gestión de los Recursos Humanos, debido a la flexibilidad y portabilidad. El plan es aplicable a todos los proyectos tecnológicos que lleve a cabo la Unidad de Medios del BBVA Banco Provincial. En el mismo se proponen herramientas y técnicas de control en cada una de las áreas especificadas lo que resulta en un mayor control del proyecto en general y permite mitigar o evitar las desviaciones en los presupuestos, tiempo de ejecución de los proyectos y la cantidad de recursos humanos utilizados.

Dentro del plan propuesto se diseñaron indicadores de gestión los cuales proporcionan la información necesaria de los proyectos tecnológicos a la gerencia para la toma de decisiones en el momento adecuado y basada en información fidedigna y confiable. Dichos indicadores permiten a la gerencia tomar controles preventivos y correctivos, tanto en la gerencia de Costos, tiempo y recursos humanos.

El plan también establece las líneas de comunicaciones, dentro del proyecto y la información que es necesaria comunicar, sobre todo en las tres áreas de conocimientos tratadas esto también sirve de apoyo conjuntamente con los indicadores de gestión para la toma de decisiones gerenciales de los proyectos.

En general, el plan propuesto proporciona un valor agregado a la gestión de los proyectos tecnológicos del BBVA Banco provincial, lo que se traduce en beneficios y rentabilidad al banco, apoyo a los empleados en su trabajo del día a día y en calidad de servicio a los clientes, para mantener el puesto que actualmente ostenta como uno de los principales bancos del país.

8.2. RECOMENDACIONES

- Evaluar el plan propuesto en esta investigación, por parte de la Gerencia de la unidad de Medios y las sub-unidades de Gestión de Proyectos Tecnológicos, Diseño y Desarrollo y Tecnología y Explotación, para ver la factibilidad de la implantación de dicho plan.

- Definir el área encargada para el mantenimiento del plan de gestión actualizaciones y control, e ir incorporando las nuevas herramientas que salgan al mercado de manera de que la metodología se mantenga vigente.

- Preparar y adiestrar al personal que utilizará la metodología propuesta.

- Complementar la metodología con mayor profundidad en las áreas de conocimientos no explotadas en el plan propuesto, como son, Integración, Alcance, Calidad, Comunicaciones, Riesgo y Adquisición.

- Diseño de una guía para la utilización de la metodología, y dejarla ubicada en un servidor en el cual el personal tenga acceso.

- La creación de nuevos indicadores que vayan enriqueciendo el plan de gestión propuesto.

- Evaluar el plan propuesto, para que pueda ser implantado en otras unidades de trabajo del BBVA Banco Provincial.

- Revisar las actualizaciones que realice el Project Management Institute (PMI), en su guía de fundamentos para la gerencia de proyectos (PMBOK).

- Diseñar un plan de revisiones periódicas al plan propuesto, las cuales deben ser realizadas por parte de la gerencia de la unidad de Medios y las sub-unidades de Gestión de Proyectos Tecnológicos, Diseño y Desarrollo y Tecnología y Explotación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. G. (2006). *El proyecto de Investigación .* Caracas-Venezuela: EPISTEME.

Balestrini, M. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación.* Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.

Universidad Católica Andrés Bello. (2010). *Instructivo Integrado para Trabajos Especial de Grado (TEG).* Caracas.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* Mexico, DF: McGraw-Hill.

Kendall, K., & Kendall, J. (2005). *Análisis y Diseño de Sistemas.* México: Pearson educación.

Palacios, L. E. (2005). *Gerencia de Proyectos Un enfoque latino.* Caracas: Impresos Miniorés.

PMI. (2008). *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos PMBOK.* Atlanta: Book Editor, PMI Publications.

Ramírez, T. (1999). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación.* Caracas: Panapo de Venezuela.

ANEXOS

Anexo N. 1

BBVA

Definición de Requerimiento

Ámbito ☑	Nombre ☑	Nº de versión ☑	Creado por ☑
Fecha Última Actualización ☑		País ☑	

Tipo de Mantenimiento: Evolutivo ☒ Normativo ☐ Correctivo ☐

1. OBJETIVO ☑

2. FUNCIONALIDADES AFECTADAS

3. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL ☑

4. PRECONDICIONES

5. ELEMENTOS A CREAR/MODIFICAR ☑

6. VALORACIÓN

7. CONTROL DE VERSIONES ☑

Nº Versión	Fecha	Autor Modificación	Descripción

8. OBSERVACIONES

Anexo N.2

BBVA	C100 Requerimiento Funcional		
Ámbito ☑	**Nombre** ☑		
Creado por ☑	**Fecha Última Actualización** ☐	**Nº de versión** ☑ 1.0	**País** ☑ Venezuela

CÓDIGO DE INICIATIVA:

CÓDIGO PRESUPUESTARIO:

IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES ☑

DIRECCIÓN	NOMBRE DEL ÁREA	NOMBRE	TELÉFONO/CORREO /FAX
Innovación y Desarrollo	U. Inteligencia Comercial y Competitiva		
	U. Canales Electrónicos		
Diseño y Desarrollo	S.U Infraestructura Aplicativa		
Gestión de Proyectos Tecnológicos	S.U. Proyectos de Transformación		

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO 68
1.1. Objetivo general a cubrir ☑ 68
1.2. Beneficio esperado 68
1.3. DESGLOSE EN PROYECTOS Y PLAZOS DE ENTREGA ☑ 68
1.4. Alternativas analizadas 68
1.5. Solución recomendada ☑ 68
1.6. Consecuencias de no abordarse 68
1.7. VºBº de los participantes ☑ 69
2. OBJETIVOS Y ALCANCE 69
2.1. Situación actual: Problemas y necesidades detectados 69
2.2. Objetivos a cubrir ☑ 69
2.3. Requisitos del Cliente ☑ 69
2.4. Alcance de la Iniciativa ☑ 69
2.5. Proceso de Negocio Propuesto ☑ 69
2.6. Interacción con otros Sistemas 69
2.7. Estrategia de Despliegue/Implantación ☑ 69
2.8. Estrategia de Convivencia ☑ 70
2.9. Estrategia de Conversión ☑ 70
2.10. Observaciones 70
3. ALTERNATIVAS 70
3.1. Alternativa 1 70
4. RESULTADO DEL ANÁLISIS DE VIABILIDAD 71
4.1. Solución Viable 71
4.2. Solución Inviable 71

RESUMEN EJECUTIVO

OBJETIVO GENERAL A CUBRIR ☑

BENEFICIO ESPERADO

DESGLOSE EN PROYECTOS Y PLAZOS DE ENTREGA ☑

Identificación y estimación de cada uno los Proyectos

[BP]	[BP]	[Líder Proy.]	[BP]	[Líder Proy.]	[Líder Proy.]	[Lider Proy.]
Secuencial ☑	**Área Técnica** ☑	**Responsable Validación Iniciativa** ☑	**Nombre del Proyecto** ☑	**Horas Estimadas**	**Coste Estimado** ☑	**Moneda** ☑

Plazos de cada uno de los Proyectos

[BP]	[Líder Proy.]	[Líder Proy.]	[BP]	[BP]
Nombre del Proyecto ☑	**Fecha Estimada Inicio del Proyecto** ☑	**Fecha Estimada Fin de Pruebas Funcionales** ☑	**Fecha Estimada Pruebas de Aceptación** ☑	**Fecha Estimada Implantación** ☑

ALTERNATIVAS ANALIZADAS

SOLUCIÓN RECOMENDADA ☑

CONSECUENCIAS DE NO ABORDARSE

V°B° DE LOS PARTICIPANTES ☑

V°B° (s/n)	Nombre / Área	Fecha	Observaciones

OBJETIVOS Y ALCANCE

SITUACIÓN ACTUAL: PROBLEMAS Y NECESIDADES DETECTADOS

OBJETIVOS A CUBRIR ☑

REQUISITOS DEL CLIENTE ☑

Código Requisito Cliente	Nombre	Prioridad

ALCANCE DE LA INICIATIVA ☑

PROCESO DE NEGOCIO PROPUESTO ☑

INTERACCIÓN CON OTROS SISTEMAS

ESTRATEGIA DE DESPLIEGUE/IMPLANTACIÓN ☑

Estrategia de Convivencia ☑

Estrategia de Conversión ☑

OBSERVACIONES

ALTERNATIVAS

ALTERNATIVA 1

Propuesta por ☑

Descripción ☑

Recuperación y Continuidad ☑

Ventajas ☑

Inconvenientes ☑

Impacto

Análisis Coste / Beneficio

Plazos y Restricciones temporales

RESULTADO DEL ANÁLISIS DE VIABILIDAD

Viable ☒ Parcialmente Viable ☐ Inviable ☐

SOLUCIÓN VIABLE

Justificación de la decisión ☑

Valorar la Iniciativa ☑

Riesgos

Requisitos no viables en la solución

Descripción del requisito inviable

Motivo de Inviabilidad

Consecuencias en otros proyectos

SOLUCIÓN INVIABLE

Motivo de Inviabilidad ☑

Consecuencias en otros proyectos

Anexo N.3

LINEAS DEFINITIVAS INFRAESTRUCTURA 2010 control - Microsoft Excel

Nro	Proyecto	Infraestructura	Terminal Financiero	Internet	Banca Telefonica	Intranet	Alejandria	Plataforma Base	Medios De Pago	Administracion Y Finanza	Activos Y Riesgos	Pasivos	Mercados Y Fideicomiso	Interfaz Contable	Atrento	Status	Tipo	2009	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
10	Campañas	X		X			X		X							Desestimado										
6	Campañas.	X		X			X	X								Por Iniciar										
11	Credito Hipotecario Empleados	X				X				X	X					Construcción		X								
21	Cubo de Alejandria	X		X			X									Construcción										
7	Declaraciones Trimestrales #447905	X				X				X						SSU FABRICA										
5	Funciones en Expedientes (INSAPSEL)	X				X				X						Por Iniciar										
18	Generar análisis de ausentismo laboral y sus causas, para todas las áreas de la entidad	X				X				X						Por Iniciar										

Proyecto 2010 | No encontrados en LT | DT-04-2010 | Hoja1

Listo | Modo Filtrar

Anexo N.4

BBVA

Aprobación
v.2.3 (28/11/2008)

Ámbito ☑	Nombre ☑			
Creado por ☑		Fecha Última Actualización ☑	Nº de versión ☑	País ☑

La firma de este documento significará la aceptación y visto bueno de .....
En caso de no aprobación, si se considera oportuno, se indicarán los motivos en las observaciones del presente documento.

PARTICIPANTES INVOLUCRADOS EN LA APROBACIÓN

Nombre	Área	Fecha	Firma

OBSERVACIONES

RESPUESTA REQUERIDA ANTES DE: (dd/mm/aaaa)

Anexo N. 5

BBVA **Banco Provincial**

Imprimir

Estimación General

Generar Archivo Completo de Requerimiento

Generar Archivo Resumen de Requerimiento

Generar Archivo Completo de Requerimiento (Solo Consulta)

Identificación del Requerimiento

Nro. Requerimiento:	0	Nro. Req. Origen:	0
Responsable:		Fecha Elaboración:	00/01/1900
Titulo:			

Estimación Tiempo Total del Requerimiento

	Tarea	% Distribución	Horas Calculadas
	Análisis y Estimación	5%	0
	Diseño Funcional	3%	0
	Diseño Técnico	5%	0
	Codificación y Prueba Unitaria	54%	0
	Prueba de Integración y Sistema	12%	0
	Soporte a Pruebas de Usuario	4%	0
	Implementación	3%	0
	Seguimiento Post_Implementación	2%	0
	Training	0%	0
	Administración y Control	2%	0
	Checklist y Documentación	10%	0
(A)	Total Esfuerzo Estimado		0

file [Sólo lectura] [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

Formulario para Estimación de Tiempos y Costos de Requerimientos

I. Identificación del Requerimiento

Nro. Requerimiento:		**Nro. Req. Origen:**	
Responsable:		**Fecha Elaboración:**	
Título:			

II. Factores de Corrección

	Item	Dato	Factor
F1	Cantidad de Personas en el Equipo	1	-0,05
F2	Complejidad de la Aplicación	Baja	-0,1
F3	Número de Usuarios	2	0,05
F4	Experiencia del Equipo	Media	0
F5	Tiempo dedicado a otras Tareas	11%-25%	0,05
F6	Conocimiento de los Usuarios	Normal	0
F7	Disponibilidad de los Usuarios	Normal	0
F8	Disponibilidad de Datos de Prueba	Media	0
F9	Tiempo Improductivo de Máquina	<11%	0
F10	Líneas Reusables	25/ 49%	-0,1
F11	Tiempo Improductivo de PC	<11%	0
F12	Riesgo de Implementación del Cambio	Medio	0,15

III. Estimacion Tiempo Total del Requerimiento

Tipo de Requerimiento Menor con bajo impacto funcional

Resumen | Instructivo de Uso | Est. Total | Est. horas | Est. horas (cont.) | Especif catalogo de Serv | WEB | Est. horas TF

Listo

Anexo N.6

BBVA

	Diseño Técnico			
Ámbito	Nombre			
Creado por		Fecha Última Actualización	Nº de versión 1	País Venezuela

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Código	Nombre	Lenguaje	Entorno

2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DETALLADA

3. REFERENCIAS A OTROS COMPONENTES

4. INVENTARIO DE FICHEROS Y TABLAS ACCEDIDAS

Código	Nombre	Tipo	Tipo de Acceso

5. INVENTARIO DE COPYS

Código	Nombre	Descripción

6. CONTROL DE VERSIONES

Nº Versión	Fecha	Autor Modificación	Descripción

7. OBSERVACIONES

Anexo N.7

Sres.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Postgrado de gerencia de Proyectos

Caracas.

Nos dirigimos a ustedes para informarle que hemos autorizado al Ingeniero Jesús Alexander Mata Tirado, C.I. 12.957.067, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado **"PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ORIENTADO A LA GERENCIA DEL COSTO, TIEMPO Y RECURSOS HUMANOS PARA EJECUTAR PROYECTOS TECNOLÓGICOS EN EL SECTOR FINANCIERO. CASO: BBVA BANCO PROVINCIAL"**. como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección general de los Estudios de Postgrado dé la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente.

Helena Ortiz Morado C.I. 9.064.022

Responsable D&D Infraestructura Aplicativa

BBVA Banco Provincial

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Final Av. Teherán, Urb. Montalbán
Apartado 20332 Caracas 1020
RIF: J-00012255-5
Teléfonos: 58-212 4074268 / 4074269 / 4074103/ 4074157 Fax: 4074352
Dirección General de los Estudios de Postgrado

Caracas, 12 de abril de 2011

N°DGPG-2011-386

Ciudadano
Jesús Alexander Mata Tirado
Postgrado en Gerencia de Proyectos
C.I. 12.957.067
Presente.-

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento que ha sido autorizado para concluir el proceso de inscripción del Trabajo Especial de Grado en el período mayo – julio 2011 (Term 201143), a más tardar el día viernes 15 de abril de 2011.

Dado que debe usted consignar los documentos exigidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria antes de concluir el trimestre mayo – julio 2011 (Título Certificado en fondo negro y Copia de las Notas Certificadas con vista al original), no será posible cargar al sistema la nota que obtenga en el Trabajo Especial de Grado, hasta tanto tales documentos no sean entregados a la Dirección de Archivo General de esta Universidad.

Agradeciendo la atención que dispense a la presente, se suscribe de usted,

Atentamente,

Dirección General Estudios de Postgrado
U. C. A. B.

Magaly Vásquez González
Directora General

MVG/hm.-
c.c. Lic. Zoraida Zambrano
Coordinadora de la Unidad Administrativa
c.c. Lic. Yosmar Ferrer
Directora de Archivo General

Sres.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Postgrado de gerencia de Proyectos

Caracas.

Nos dirigimos a ustedes para informarle que hemos autorizado al Ingeniero Jesús Alexander Mata Tirado, C.I. 12.957.067, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado **"PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ORIENTADO A LA GERENCIA DEL COSTO, TIEMPO Y RECURSOS HUMANOS PARA EJECUTAR PROYECTOS TECNOLÓGICOS EN EL SECTOR FINANCIERO. CASO: BBVA BANCO PROVINCIAL"**, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección general de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente.

Helena Ortiz Morado C.I. 9.064.022

Responsable D&D Infraestructura Aplicativa

BBVA Banco Provincial

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

CEDULA DE IDENTIDAD

V 12.957.067

MM324

Baudelio Medrano

Director

APELLIDOS MATA TIRADO

NOMBRES JESUS ALEXANDER

FIRMA TITULAR

10-06-77 SOLTERO

F. NACIMIENTO EDO CIVIL

25-07-08 07-2018

F. EXPEDICION F. VENCIMIENTO

VENEZOLANO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ORIENTADO A LA GERENCIA DEL COSTO, TIEMPO Y RECURSOS HUMANOS PARA EJECUTAR PROYECTOS TECNOLÓGICOS EN EL SECTOR FINANCIERO.

CASO: BBVA BANCO PROVINCIAL

Presentado por:

MATA TIRADO, JESÚS ALEXANDER

Para optar al título de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor

Aponte Figueroa, Gloria María

Caracas, abril de 2011

ACEPTACION DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído del Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Jesús Alexander Mata Tirado, para optar al grado de Especialiesta en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ORIENTADO A LA GERENCIA DEL COSTO, TIEMPO Y RECURSOS HUMANOS PARA EJECUTAR PROYECTOS TECNOLÓGICOS EN EL SECTOR FINANCIERO. CASO: BBVA BANCO PROVINCIAL**"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 8 días del mes de Abril de 2011.

Prof. Aponte Figueroa, Gloria María

C.I. 4.964.695