



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE INGENIERÍA  
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA  
ATENDER INICIATIVAS EN LA UNIDAD DE PROCESOS DE UNA  
ORGANIZACIÓN FINANCIERA NACIONAL**

**Presentado por:**

**Ing. Marvin A. Alvarez Ch.**

**Para optar al grado de**

**ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**Asesor:**

**Ana Julia Guillén**

**Caracas, Mayo del 2012**

Caracas, 30 de Mayo de 2012

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)  
Vice-Rectorado Académico  
Dirección General de los Estudios de Post-grado  
Dirección del área de Ingeniería  
Programa Sistemas de la Calidad  
Director:

### ***Aprobación del Asesor***

Por la presente hago constar que he leído el trabajo especial de grado, presentado por el ciudadano Ingeniero Marvin Antonio Álvarez Chacón, C.I. 14.775.837, para optar al Grado de Especialista en Sistemas de la Calidad, cuyo título es: “Propuesta de un sistema de gestión de calidad para atender iniciativas en la unidad de procesos de una organización financiera nacional”; y que apruebo, en calidad de asesor, para su presentación y evaluación.

En la Ciudad de Caracas, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2012.

---

Ana Julia Guillen  
C.I: 7599767

## **Dedicatoria**

A Dios por darme la salud para alcanzar nuestras principales metas y disfrutarla junto a mis familiares.

A mis padres por su apoyo, cariño y ayuda incondicional que siempre me ofrecieron y sin los cuales no podría haber llegado hasta aquí.

## Reconocimiento

A mis padres y amigos por ser los seres más especiales e influyentes de mi vida y de los cuales tengo un apoyo incondicional.

Al Prof. Jasper C.van Dillewijn (†), asesor inicial del trabajo de grado, por la dedicación, enfoque y apoyo constante en las fases previas del mismo.

De manera muy especial, a la Prof. Ana Julia Guillen, asesor final del trabajo de grado, por su valioso apoyo en el desarrollo y entrega del trabajo. Profesora, muchísimas gracias ¡iiiiii

A la Ing. Kizzy Quintero, muy especialmente, por estar presente en cada momento y en estimular, con su visión de líder, la búsqueda de las circunstancias para culminar este trabajo de grado. Amiga si se puede.

Un lugar especial a todas aquellas personas que de una u otra forma me apoyaron para que la realización y culminación de este trabajo llegara a feliz término.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE INGENIERÍA  
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA  
ATENDER INICIATIVAS EN LA UNIDAD DE PROCESOS DE UNA  
ORGANIZACIÓN FINANCIERA NACIONAL**

Autor(a): Ing. Marvin A. Alvarez Ch.  
Asesor: Prof.: Ana Julia Guillén  
Año: 2012

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo primordial proponer un sistema de gestión de calidad para atender iniciativas de mejora en la unidad de procesos de una organización financiera nacional. La finalidad fue la de sentar las bases para facilitar la comunicación, la alineación de esfuerzos y el conocimiento en la priorización para desarrollar las iniciativas y necesidades del negocio. Requirió un diagnóstico de la situación actual en el servicio e identificar los atributos asociados a la prestación del mismo, cuyo resultado fue determinar cuáles aspectos inciden en mayor proporción y sobre cuáles sentar las bases para diseñar el proceso de atención. El trabajo se enmarcó en un tipo de investigación bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, no experimental y transeccional, con el propósito de utilizar los recursos con mayor eficacia y eficiencia. Se pretende que la gestión de las capacidades, sean racionalizadas con la finalidad de maximizar su rendimiento, minimizar su impacto negativo en el sistema de calidad, incidencia en la empresa. Todo esto fue cónsono con la misión, visión, valores y estrategias de la organización. La población objeto de estudio estuvo representada por el 52% del personal del área, elegidas intencionalmente debido a que representan dependencias cuyo aporte al negocio es de alto impacto, adicionalmente a su conocimiento para el desarrollo de la presente investigación. Para la recolección de la información se utilizaron herramientas como: la observación directa, aplicación de encuestas y listas de verificación. De la información obtenida y análisis realizado se diseñó la propuesta final, la cual está alineada con la gestión de proyectos como elemento base del sistema de gestión de la calidad, a través de la conjugación de cinco (5) fases, relacionadas entre sí, así como, con el mapa estratégico.

**Descriptor:** Calidad, Sistema de Gestión, Procesos, Organización Financiera.

**Línea de Trabajo:** Sistemas de la Calidad

## INDICE GENERAL

	Pág.
Aprobación del Asesor .....	i
Dedicatoria .....	ii
Reconocimiento .....	iii
Resumen.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE FIGURAS .....	vii
LISTA DE GRAFICOS .....	viii
LISTA DE TABLAS .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema .....	4
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos .....	7
Justificación de la Investigación .....	7
Alcance .....	8
Delimitación.....	9
Limitaciones .....	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	12
Bases Legales de la Investigación .....	20
Definición de Términos Básicos .....	23
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	27
Tipo de Investigación .....	28
Diseño de la Investigación .....	28
Población y Muestra.....	30
Población.....	30
Muestra .....	31
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	32
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	33
Procedimiento .....	35
CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL.....	37
Antecedentes de la Empresa .....	37
<i>Misión</i> .....	39
<i>Visión</i> .....	39
<i>Valores Corporativos</i> .....	40
Unidad de procesos de NGF .....	41

Estructura Organizativa de la Unidad de procesos de NGF .....	42
CAPÍTULO IV. DESARROLLO .....	48
Diagnostico Situación actual .....	48
Definición de atributos del servicio .....	58
Proceso de Atención de Iniciativas.....	64
Formulación del Sistema de Gestión.....	70
CAPÍTULO VI. PROPUESTA .....	76
Descripción del Proyecto.....	76
Justificación del Proyecto .....	77
Objetivo del Proyecto .....	78
Beneficios.....	78
Plan Operativo de Implementación .....	79
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	86
Informes Técnicos .....	86
Libros .....	86
Leyes.....	86
Normas.....	87
Trabajos Académicos.....	87
Fuentes Electrónicas.....	87

## INDICE DE FIGURAS

### Figura

1. Descripción de Gestión de la Calidad de proyecto .....	1
2. Diagrama SIPOC .....	1
3. El proceso de Investigación. ....	1
4. Flujograma de trabajo 2010 .....	1
5. Esquema de atención .....	1
6. Mapa de proceso actual.....	52
7. Cadena de valor, VP procesos de negocio.....	1
8. Vectores estratégicos. ....	1
9. Mapa Estratégico.....	1
10. Esquema SIPOC.....	1
11. Caracterización del proceso de atención propuesto. ....	1
12. Alineación ciclo de proyecto vs Gestión de Calidad .....	1
13. Esquema de Sistema de Gestión.....	1
14. Esquema de gestión. ....	1

## LISTA DE GRAFICOS

<b>Grafico</b>	Pág.
1. Comportamiento de la demanda de servicios .....	49
2. Relación oferta demanda .....	50
3. Distribución de la demanda atendida .....	51
4. Relación de incidencia de los atributos .....	1
5. Nivel de servicio .....	63

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
1. Población y Muestra .....	31
2. Listado de Productos y Servicios .....	43
3. Dimensiones del servicio de atención de iniciativas .....	45
4. Objetivos Específicos del Área de Procesos de negocio NGF.....	58
5. Escala de valoración.....	61

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones independientemente del tamaño y el sector de actividad comercial, se enfrentan a mercados competitivos y emergentes, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y a la aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio. Esta creciente y agresiva competencia en el mercado hace que las organizaciones que ofrecen servicios y productos cambien su enfoque tradicional orientado a la tecnología a un enfoque por procesos que permite alinear el desarrollo de sus productos y servicios con la estrategia del negocio.

En tal sentido, la organización objeto de estudio como una de las empresas líder en el mercado financiero nacional, se caracteriza por mantenerse a la vanguardia en la oferta de productos y servicios financieros, innovadores y con los mas altos estándares de calidad. Consciente de esta realidad, ha orientado sus esfuerzos en adoptar para toda la organización financiera, procesos de transformación empresarial iniciando con la unidad de procesos. Buscando que esta unidad pase de ser una organización verticalmente funcional a una organización matricial por procesos. Con este fin migra de una gerencia convencional a una gerencia estratégica, orientada permanentemente hacia la misión, visión y valores corporativos.

El presente estudio pretende diseñar un sistema de gestión de calidad para la atención a las iniciativas de mejora en la unidad de procesos, que ayude a determinar la eficiencia de su gestión y los procesos requeridos para una atención más detallada. Todo esto con el fin de minimizar las pérdidas por

retrabajo, maximizar la rentabilidad y eficiencia de la misma y el bienestar de los clientes.

Este trabajo es de gran importancia para la unidad de procesos de la organización debido a que contribuye al establecimiento de métodos y procedimientos que permitan sentar las bases para facilitar la comunicación, la alineación de esfuerzos y el conocimiento en la priorización a las iniciativas y necesidades emergentes del negocio. Así mismo, permitirá dar a conocer a la alta gerencia de la organización el impacto que pudiera ocasionar el desempeño ineficiente de la unidad.

Según lo expuesto anteriormente, se puede definir que el desarrollo de la presente investigación se encuentra enmarcado bajo la línea de trabajo de *sistemas de la calidad* ya que la misma tiene como objetivo la aplicación de criterios, métodos y procedimientos para la administración, ejecución y seguimiento de sistemas de gestión de calidad. Según estos criterios, se permitirá tomar decisiones ajustadas a las necesidades de la realidad en el desarrollo económico de una organización.

El Trabajo de grado consta de un solo volumen estructurado en siete capítulos. A continuación se reseña una breve explicación del contenido de cada uno de ellos.

El Capítulo I “**EL PROBLEMA**”, contiene el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos de la investigación, el alcance, la delimitación y las limitaciones.

El Capítulo II “**MARCO TEÓRICO**”, contiene tanto los antecedentes de la empresa, como los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales que sustentan el estudio.

El Capítulo III “**MARCO METODOLÓGICO**”, contiene la metodología empleada, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra así como, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procedimiento a seguir para llevar a cabo la investigación.

El Capítulo IV “**MARCO REFERENCIAL**”, contiene los aspectos referidos a la organización, como reseña histórica, misión y visión.

El Capítulo V “**DESARROLLO**”, contiene el análisis y presentación e interpretación de los resultados.

El Capítulo VI “**PROPUESTA**” contiene los aspectos asociados a la propuesta, tales con justificación, beneficio y plan de implantación.

El Capítulo VII “**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**” contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas consultadas y mencionadas en la investigación.

Es importante destacar que por razones de confidencialidad, la Institución Financiera (banco) objeto de estudio en esta investigación será identificada como **Norte Grupo Financiero (NGF)**.

## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA**

En el presente capítulo se exponen los aspectos referidos a las circunstancias a través de las cuales se ha llegado a la problemática. Se explican las razones por las cuales se justifica la presente investigación, se establecerá el alcance y limitaciones que derivan en un objetivo general y una serie de objetivos específicos que sustentarán el cumplimiento del objetivo general.

### ***Planteamiento del Problema***

El nuevo ambiente del negocio, los rápidos cambios en la tecnología, la intensa competitividad por los mercados emergentes, la continua innovación y la creación de una fuerza de trabajo, basada en el talento, ha hecho que las organizaciones se reenfoquen en la forma de gerenciar los negocios. Esta nueva manera de gerenciar los negocios, también ha impactado la función del capital humano, incorporando una serie de prácticas de excelencia, que buscan que los mismos contribuyan dedicadamente al aumento de creación de valor tangible e intangible, al diseño de procesos que incorporen dicho capital humano en los objetivos y metas estratégicas de la organización y en logro de los mismos.

Motivado a la incorporación de estas prácticas de excelencia, cada vez más complejas y globalizadas, las organizaciones deben gestionar los cambios en sus culturas corporativas y actualizar sus valores de gestión para crear ventajas competitivas, fundamentadas en su capacidad para lograr la satisfacción de sus clientes y la colaboración de sus proveedores.

Es en la búsqueda de satisfacer las nuevas necesidades del negocio, donde Norte Grupo Financiero (NGF), empresa líder en el mercado de productos y servicios financieros a nivel nacional, optó por el desarrollo de nuevas estructuras organizacionales. Esto representó el paso de una estructura verticalmente funcional a una organización matricial por procesos, la cual al combinar la planificación operativa de la demanda según las necesidades de los clientes, permitió una mayor flexibilidad y adaptabilidad para el desarrollo de las estrategias del negocio.

Según lo expuesto anteriormente NGF, decidió iniciar el proceso de transformación organizacional con la unidad de procesos de negocio, debido al carácter estratégico de la misma, por prestar apoyo en la formulación de la planificación estratégica. Esto con la finalidad de concentrar y analizar la demanda de iniciativas de mejora bajo la modalidad de proyectos, así como requerimientos para proveer a las unidades estratégicas del negocio de las ofertas de servicios que permitan resolver sus planteamientos.

Este nuevo modelo de organización, centrado en el correcto balance y sana gestión de la oferta de productos y servicios, la demanda de su cliente, implicó una coordinación oferta – demanda basada en negociación y acuerdos de servicio con los clientes que maximice el valor del negocio y rentabilidad de la organización. Durante el proceso de transición hacia el nuevo modelo de organización se evidenció la ausencia de estándares de trabajo. Actualmente esta ausencia ha originado la búsqueda de múltiples herramientas y métodos para la atención de las iniciativas (estudios, requerimientos y proyectos).

Norte Grupo Financiero tiene establecido a nivel corporativo, para la administración y desarrollo de su portafolio de proyectos en el cual se

agrupan las distintas iniciativas, la gestión de proyectos como metodología de trabajo, la cual esta alineada con la herramienta interna utilizada en la unidad de procesos para brindar soluciones a través de su oferta de servicio como unidad estratégica. Todo esto conlleva a la inexistencia de un sistema de gestión de calidad para la atención de las mismas, basado en una visión unificada que les brinde soluciones integrales de calidad a los clientes, generando en ellos una percepción de incertidumbre y desalineación interna.

Basado en lo anteriormente descrito, surgen las siguientes interrogantes que permitirán al investigador orientar sus esfuerzos en el desarrollo del presente trabajo, tales como:

1. ¿Cómo se ha incrementado la demanda de servicios de procesos para los clientes?
2. ¿Cómo garantizar que los atributos de calidad en el servicio satisfagan las necesidades de los clientes?
3. ¿Cómo la ausencia de procesos de trabajo no han generado ineficiencia en el servicio para la atención y solución de iniciativas?
4. ¿Cómo garantizar una adecuada atención a la demanda de servicios en la solución de iniciativas de mejora?

Una vez planteadas estas interrogantes, a continuación se presentarán los objetivos pretendidos por la presente investigación, tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

## ***Objetivos de la Investigación***

### ***Objetivo General***

Propuesta de un sistema de gestión de calidad para atender iniciativas de mejora en la unidad de procesos de una organización financiera nacional.

### ***Objetivos Específicos***

1. Diagnosticar la demanda actual en el servicio de atención y solución a iniciativas de mejora.
2. Determinar las brechas de atributos de calidad en el servicio de atención y solución a iniciativas de mejora.
3. Diseñar un proceso de atención y solución a iniciativas de mejora que permitan un mejor seguimiento y control de los mismos.
4. Formular un sistema de gestión de calidad para la atención a las iniciativas en una unidad de procesos de NGF.

### ***Justificación de la Investigación***

Hoy en día, es por todo el mundo ampliamente conocido, la necesidad de trabajar con un sistema de gestión de la calidad para garantizar, al menos, que se han seguido procedimientos preestablecidos y acordados entre las partes, es por ello que desde el año 2006 la unidad de procesos, perteneciente a la vicepresidencia ejecutiva de procesos de negocio de NGF, se planteo la necesidad de realizar una revisión y reformulación de su esquema de organización, para la posterior transformación. Como consecuencia del desbalance oferta – demanda que recaía sobre la unidad y la necesidad de agregar valor al negocio en función a la nueva realidad de

NGF, según Informe de comité interno de procesos *“Análisis de estrategias”* (2008).

Este desbalance parecía deberse principalmente a la descentralización de la planificación estratégica, el crecimiento del negocio, la diversificación y complejidad del modelo de negocio de NGF actual, sumado a la necesidad de coordinación entre las unidades de negocio (Front-Push y Back), según informe de comité interno de procesos *“Análisis de estrategias”* (2008). Dado este proceso de transformación organizacional y de mejoramiento continuo que está llevando a cabo en la unidad de procesos de negocio. Se presenta en este aspecto una gran oportunidad para proponer un sistema de gestión de calidad para atender iniciativas de mejora mas eficientes que aporten beneficios para todas las áreas de la organización, trasformándose en una necesidad de facilitar la comunicación, alineación de esfuerzos y el conocimiento de la prioridad en la atención de los requerimientos y las necesidades de nuestro negocio. Por último, se considera que la ejecución de este proyecto es totalmente factible ya que se cuenta con la disposición de la organización, para proporcionar los datos y la información requerida bajo estricta confidencialidad.

### ***Alcance***

El desarrollo de la investigación constará en diagnosticar la situación actual del servicio, determinar los atributos de la calidad presentes en el mismo, diseñar el proceso para la atención y solución a iniciativas de mejora, así como proponer un sistema de gestión de la calidad que permita el registro, seguimiento y control. Será aplicada en la unidad de procesos de (NGF) encargada de apoyar la planificación estratégica de todas las áreas (front-push y back) de negocio. Esto con el propósito de proveer a las unidades

estratégicas del negocio las ofertas de servicios que permitan resolver sus planteamientos y contribuir a lograr las metas.

Es importante acotar, que la investigación se limita al diseño de una propuesta. En este sentido, la implementación dependerá de la revisión y aprobación por parte de las autonomías correspondientes, sin llegar esto a significar alguna interferencia en el desarrollo de la investigación.

### ***Delimitación***

Por delimitación del problema se entiende, según Arias (2006):

La delimitación del problema significa indicar con precisión en la interrogante formulada: el espacio, el tiempo o periodo que será considerado en la investigación y la población involucrada (si fuere el caso). (p. 42)

En este orden de ideas, la investigación se enmarca en los siguientes ámbitos:

En cuanto al ámbito de temporalidad, es decir el periodo de tiempo a estudiar, la investigación se desarrolla en los primeros 6 meses del presente año 2012.

En cuanto al ámbito geográfico la investigación se desarrolla en la unidad de procesos de negocio de una institución que ofrece producto y servicios financieros, ubicada en la zona metropolitana, Caracas, Dtto. Capital.

### ***Limitaciones***

Entre las limitaciones identificadas que pudieran estar afectando el desarrollo de la investigación, se encuentra la que pudiera presentarse en la obtención de información estratégica de la unidad de procesos. Asimismo, por razones internas de confidencialidad, algunos aspectos no serán revelados.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se establecen los lineamientos conceptuales que permiten tener una visión completa del proyecto objeto de estudio. Para ello se estableció realizar una revisión teórica (síntesis conceptual) sobre las definiciones que se manejarán en sistemas de gestión de la calidad, y los establecidos en la guía de los fundamentos de la dirección de Proyectos PMBOK. (2008).

### ***Antecedentes de la Investigación***

A continuación se presentan trabajos anteriores que han sido consultados y podrían ser utilizados por el investigador como base elaboración del presente trabajo de investigación. Estos antecedentes abarcan desde experiencias desarrolladas en otras empresas, similares al alcance de este trabajo, como experiencias desarrolladas en la misma organización que pudieran constituir las bases para la propuesta realizada.

### ***Trabajos de Grado***

Ordóñez (2007), Diseño un Sistema de Gestión por procesos para Sincrudos de Oriente Sincor, C.A, como plataforma al Sistema de Gestión de

la Calidad de su negocio de mejoramiento de crudo, enfocado en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9000:2000. **Objetivos Específicos:** Diseñar los mapas y matrices de estructuración de procesos que permitan la identificación de los procesos, visualización de la desagregación, secuencia e interacción de los mismos, así como sus aspectos claves de control; Formular mejoras para la optimización de los procesos del negocio de mejoramiento de crudo de Sincrudos de Oriente Sincor C.A.; Formular un plan de acción, en base a la estructura de procesos, para el desarrollo de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de Sincrudos de Oriente Sincor C.A.

**Metodología Aplicada:** Según los objetivos planteados, el diseño de la investigación estuvo enmarcado dentro de la modalidad de investigación proyectiva, también conocida como proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, siguiendo un diseño de investigación no experimental y transeccional.

**Vinculación con el trabajo de investigación:** los aportes de este trabajo al investigador, están basados en el enfoque desarrollado para diseñar un sistema de gestión por procesos. A pesar de ser un trabajo desarrollado un área básicamente operativa en un ramo distinto, representa metodológicamente una guía para el investigador en el desarrollo de la presente investigación

González (2005), Desarrollo una Metodología para la implementación de la gestión de la calidad de proyectos en una empresa de construcción.

**Objetivos Específicos:** Determinar el funcionamiento de los procesos de dirección de proyectos dentro de la organización, basado en el PMBOK.; Analizar el sistema de gestión de la calidad de proyectos en la empresa Arquitect D&C, basado en el enfoque del PMBOK; Determinar el grado de

adecuación del sistema de gestión de la calidad para proyectos de la organización objeto de estudio Arquitect D&C C.A.

**Metodología Aplicada:** Según los objetivos planteados, el presente estudio es de tipo exploratorio, debido a que el tema no tiene antecedentes de que se hayan realizado investigaciones similares a la que se está proponiendo en el sector construcción; apoyada en un diseño de la investigación de Campo, descriptiva ya que la investigación se basó en la información suministrada por la empresa.

**Vinculación con el trabajo de investigación:** los aportes de este trabajo al investigador están basados en el enfoque similar desarrollado para establecer la Gestión de la calidad en proyectos en un área específica perteneciente a un ramo distinto. A pesar de ser un trabajo desarrollado en un área básicamente operativa en otro ramo, representa teóricamente una guía para el investigador en el desarrollo de la presente investigación.

## ***Bases Teóricas***

Según Arias (2006) por bases teóricas se conoce al desarrollo amplio de los conceptos y proporciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. (p.107).

Durante el desarrollo de una investigación es necesario revisar los planteamientos, conceptos y/o teorías de diversos autores con la intención de ampliar los conocimientos del investigador y que servirán de sustento a la investigación.

### ***Gestión de la Calidad***

Los procesos de gestión de la calidad del proyecto incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los

objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.

## **Gestión del Proyecto**

Planificación, organización, seguimiento, control e informe de todos los aspectos de un proyecto y la motivación de todos aquellos que están involucrados en él para alcanzar los objetivos del proyecto. (COVENIN-ISO 10006:2003.p.3).

## **Gestión de la Calidad del Proyecto**

Para implementar el sistema de gestión de calidad a se requieren establecer la política, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad. En este sentido la Figura 3 muestra una descripción general de los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto.



Figura 1. Descripción de Gestión de la Calidad de proyecto (Fuente: Guia PMBOK) 2082

## ***Gestión por Procesos***

La gestión por procesos es la forma de administrar toda la organización basándose en los procesos, entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario. Determina qué procesos necesitan ser mejorados, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos y establece sus fortalezas y debilidades.

La gestión de procesos consiste en administrar integralmente cada uno de los procesos que la organización realiza. Los sistemas que constituyen un conjunto de procesos, coordinan las funciones independientemente de quien las realiza.

La responsabilidad de los resultados de los procesos es de un directivo que lo delega, pero conservando la responsabilidad final de los resultados. La dirección general participa en la coordinación y solución de conflictos entre los procesos.

Concentra la atención en el resultado de los procesos y no en las tareas o actividades.

### ***Objetivos fundamentales de las Gestión por Procesos***

- Conseguir que los procesos sean más eficientes, es decir, que produzcan resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir, que minimicen el uso de los resultados.

- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes del entorno o los usuarios.

## ***Diagrama SIPOC***

Es una técnica que resulta muy útil para este propósito es el diagrama de alto nivel conocido como diagrama SIPOC, que sus siglas en español es Proveedor (Suppliers)-Insumo (Inputs)-Proceso (Process)-Salidas (Outputs)-Cliente (Customers).

- Proveedor es cualquier persona que suministre algún insumo o recurso.
- Insumo es todo aquello que se requiera para realizar nuestro proceso, y puede ser desde información, materiales, actividades o recursos.
- Proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.
- Salida es el resultado del proceso.
  
- Cliente es la persona o proceso (interno o externo) que se ve afectada por el resultado del proceso. El objetivo mas importante, al cual debemos de brindar una solución.

El SIPOC es una herramienta que consiste en un diagrama, que permite visualizar al proceso de manera sencilla y general. Este esquema puede ser aplicado a procesos de todos los tamaños y a todos los niveles, incluso a una organización completa.

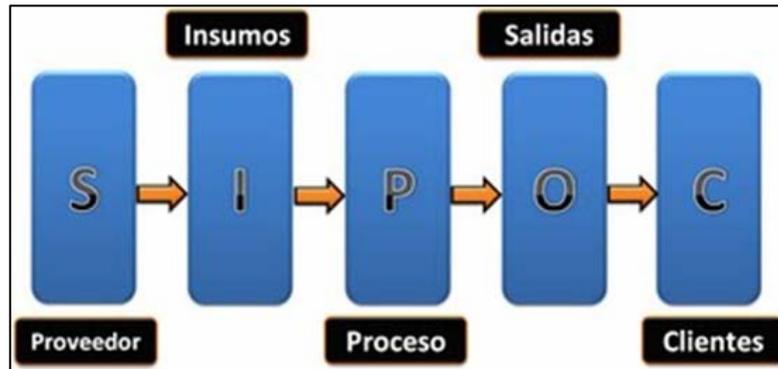


Figura 2. Diagrama SIPOC

A través de la vinculación de estructuras SIPOC de un extremo a otro dentro de la empresa, podemos identificar la interacción que tiene los procesos de toda la organización, ya que podemos visualizar como el resultado de un proceso se convierte en la entrada de otro, y así sucesivamente, de tal manera que, al final podemos visualizar a toda la organización como un conjunto de procesos interrelacionados.

El diagrama SIPOC permitirá contestar las siguientes preguntas:

- ¿Donde empieza y termina el proceso?
- ¿Cuales son los pasos principales del proceso?
- ¿Cuales son las salidas y entradas primordiales del proceso?
- ¿Cuales son los clientes claves del proceso (ambos directos o indirectos)?
- ¿Cuales son los proveedores principales (ambos directos o indirectos)?

### ***Los Procesos de la Gestión de la Calidad en los Proyectos***

Los procesos de gestión de la calidad incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determina las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Estos procesos incluyen los siguientes:

### **A. Planificación de Calidad**

Como explica el PMI la planificación de calidad es uno de los procesos clave a la hora de llevar a cabo el Grupo de Procesos de Planificación y durante el desarrollo del plan de gestión del proyecto, y debería realizarse de forma paralela a los demás procesos de planificación del proyecto”. (PMI; 2008; p.184).

### **B. Aseguramiento de Calidad**

Es la aplicación de actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad, para asegurar que el proyecto emplee todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos. (PMI: 2008; p. 187).

### **C. Control de Calidad**

El Control de la Calidad se refiere a supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con las normas de calidad relevantes e identificar modos de eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio. (PMI; 2008; p.190).

### ***Norma COVENIN-ISO 10006:2003 “Directrices para la calidad en la gestión de proyectos”***

Es una norma que tiene como objetivo servir de guía en aspectos relativos a elementos, conceptos y prácticas de sistemas de calidad que pueden implementarse en la gestión de proyectos o que pueden mejorar la calidad en la gestión de proyectos.

### ***Sistema de gestión de la calidad***

Es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la organización, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos

efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la organización de las formas mejores y mas prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad. (Feigenbaum 1998).

Los elementos que conforman un sistema de gestión se encuentran integrados en las operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento a través de lo siguiente aspectos:

- Aspectos de Filosofía: Responde a la formulación, explícita o implícita, de cual es el enfoque y hacia quien o que se dirigen los objetivos, esfuerzos y recursos de la calidad del sistema.
- Aspectos de los Objetivos Estratégicos: Responde a la Formulación de los objetivos del sistema y de la calidad, así como las definiciones de la calidad en términos objetivos hacia los resultados del sistema, y los demás elementos operativos, el producto y los procesos.
- Aspectos de la Organización: Orientados hacia definir los principios que rigen las actividades, que de manera sistemática y permanente permitan desarrollar, desplegar y alcanzar los objetivos y las metas de la calidad, y que en el caso de los sistemas de la calidad deben producir el propósito permanente del mejoramiento continuo.

### ***Principios de la gestión de la calidad***

Los principios son los pilares fundamentales para guiar a las organizaciones hacia la mejora del desempeño, así mismo son los referentes a sistemas de gestión basados en serie de normas ISO 9000. A continuación se describe cada uno de ellos:

1. ENFOQUE AL CLIENTE : las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto, necesitan identificar y entender sus

necesidades presentes y futuras a fin de estar en capacidad de cumplir con los requisitos del cliente y esforzarse en sobrepasar sus expectativas .

2. LIDERAZGO : la gestión no es una actividad más de administración; el liderazgo se requiere para dar unidad de propósito y dirección y para crear un ambiente en el cual el personal de la organización se involucre totalmente en el logro de los objetivos organizacionales.

3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL: la cooperación y la participación de las personas permite que sus capacidades sean utilizadas en beneficio de la organización.

4. ENFOQUE A PROCESOS : los resultados deseados se obtienen más eficientemente cuando los recursos y actividades se gestionan como procesos

5. ENFOQUE DEL SISTEMA HACIA LA GESTIÓN : identificar, entender y gerenciar un sistema de procesos interrelacionados contribuye a la eficiencia y eficacia de la organización.

6. MEJORAMIENTO CONTINUO: es un objetivo permanente de la organización

7. TOMA DE DECISIONES BASADA EN HECHOS: las decisiones eficaces y eficientes están basadas en el análisis lógico de los datos y de la información basada en hechos.

8. RELACIONES BENEFICIOSAS CON LOS PROVEEDORES: las relaciones de este tipo realzan la capacidad de ambas organizaciones para crear valor.

### ***Sistema de gestión de la calidad del proyecto***

Para alcanzar los objetivos del proyecto es necesario gestionar los procesos del proyecto dentro de un sistema de gestión de la calidad. El sistema de gestión de la calidad del proyecto debería estar alineado, tanto como sea posible, con el sistema de gestión de la calidad de la organización originaria. Para lograr esto se deberían definir y controlar los documentos necesarios y producidos por la organización encargada del proyecto para asegurarse de la eficaz planificación, implementación y control del proyecto. (COVENIN-ISO 10006:2003; 4.2.2; p. 5).

### ***Bases Legales de la Investigación***

Para este estudio el investigador consideró prudente establecer las bases legales que enmarcan a la calidad en Venezuela, tomándose en cuenta la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.

Las bases Jurídicas para la Calidad en la República Bolivariana de Venezuela está consagrada en la Constitución y en la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, cuyo fin es el de garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes o servicios de calidad en el país y a diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad.

Es necesario considerar que tanto la Constitución como la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, busca estrechamente activar los mecanismos necesarios para que las empresas del Estado y/o privadas trabajen con la

calidad requerida, más aún que adapten la filosofía de la calidad, por cuanto esto conduce a realizar y administrar los recursos de las empresas con mayor eficiencia y eficacia.

Algunos de los artículos estrechamente ligados a los principios fundamentales del individuo y al control de la calidad, establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se mencionan:

TÍTULO I, relacionado a los principios fundamentales, establece en el artículo 3, lo siguiente:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respecto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

La evaluación de este artículo se consideró como la puerta de entrada al Artículo 117 y a la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, por cuanto establecen el marco general a la defensa, el desarrollo, la prosperidad y el bienestar del pueblo, basándose en lo siguiente:

TÍTULO VII, relacionados a los derechos económicos de la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece en el artículo 117, lo siguiente:

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Como complemento y esencia, con la finalidad de darle mayor peso y soporte a la Calidad, consagrada en la Constitución, con mira a determinar

las bases políticas y su marco legal, se estableció la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, cuyos objetivos son los siguientes:

- ✓ Establecer las disposiciones rectoras en materia de calidad para asentar las bases para el desarrollo de las actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio y la prestación de bienes y servicios, así como la satisfacción de consumidores y usuarios;
- ✓ Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos, a los efectos de asegurar las actividades que éstos realizan y el óptimo funcionamiento del sistema para la Gestión de la Calidad en el país;
- ✓ Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen;
- ✓ Promover y asegurar la participación de todos los interesados en el funcionamiento del Sistema Venezolano para la Calidad, como mecanismo para la mejora continua;
- ✓ Regular y controlar las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad en el campo de la salud, seguridad, ambiente y prácticas que puedan inducir en error al consumidor o usuario;
- ✓ Establecer, coordinar y promover las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad, que se realizan en el ámbito voluntario; y
- ✓ Fomentar la cooperación en materia de normas, reglamentaciones técnicas y procedimientos de evaluación de la conformidad con miras a facilitar el acceso a los mercados nacionales e internacionales y fortalecer los lazos de confianza entre las partes involucradas.

Esta ley fue publicada en Gaceta Oficial, con el Nro. 37.657, de fecha 25 de marzo de 2003, en el que se establece en el título I, disposiciones generales;

Capítulo I, del Objeto del Ámbito y de las Definiciones; en su Artículo 1, lo siguiente:

Esta ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

Por otro lado, en el Artículo 2, Ordinal 2, establece lo siguiente:

Las disposiciones rectoras del Sistema Venezolano para la Calidad, con miras a sentar las bases para que todos sus integrantes desarrollen sus actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio, la producción de bienes y la prestación de servicios, así como la satisfacción de consumidores y usuarios,

Y en el Ordinal 3, intuye:

Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos, a los efectos de asegurar las actividades que éstos realizan y el óptimo funcionamiento del Sistema para la Gestión de la Calidad en el País.

### ***Definición de Términos Básicos***

**Calidad:** La Norma Covenin ISO 9000:2005, “Sistema de gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabularios”, define a la calidad como el “grado en que un conjunto de característica (3.5.1) inherentes cumple con los requisitos (3.1.2)”, donde 3.5.1 establece “Rasgos diferenciador” y 3.1.2 establece “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

**Demanda:** Representa las necesidades o planteamientos realizados por las distintas áreas de negocio.

**Diagrama de Procesos:** Representación gráfica de una sucesión de hechos u operaciones en un sistema o proceso de la empresa o parte de ella. Es utilizada para representar, en detalle, el proceso de toda la empresa o parte de un proceso operativo, productivo y/o administrativo visualizando su interrelación entre si y los demás procesos.

**Estrategia o Plan Estratégico:** Es un esquema organizacional para definir objetivos, planes de acción y asignación de recursos. Es la base que da coherencia y dirección a las decisiones de la organización, es el medio para desarrollar las competencias medulares de la organización.

**Indicadores de resultado:** Su finalidad es medir el nivel de logros alcanzados en relación a cada uno de los objetivos estratégicos.

**Iniciativa de Mejora:** Corresponden a todos los estudios, proyectos o requerimientos realizados por la unidad de procesos que sustentan los planteamientos formulados por el cliente, los cuales son evaluados a través del portafolio de proyectos de la organización.

**Mapa Estratégico:** Representación grafica del conjunto de estrategias, objetivos y perspectivas en un modelo de relación causa efecto.

**Misión:** Propósito o razón de ser.

**Objetivos:** Es la manera de crear futuro, son fines que la empresa persigue, es decir, resultados a alcanzar o problemas a superar.

**PIPE:** Programa integral de planificación estratégica. Corresponde a la planificación anual que se realiza en Norte Grupo Financiero NFG.

**Portafolio de Proyectos:** Se considera a todos los proyectos desarrollados por una organización en algún punto del tiempo. En un portafolio de

proyectos se busca la selección y priorización de proyectos del tipo estratégico, los cuales generalmente se planifican a mediano plazo.

**Proceso de Gestión:** Un proceso de gestión es la administración de un conjunto de fases sucesivas relacionadas con una determinada operación, actividad o acciones, con el propósito de llevar a cabo un objetivo, meta, estrategia.

**Proyecto:** La guía del PMBOOK “Fundamentos de la dirección de proyectos” 4ta edición (2008) define a un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o un resultado único”.

**Proyectos Estratégicos:** Conjunto de proyectos que se derivan de la planificación estratégica de una organización, los cuales buscan crear valor económico.

**Proyectos Regulatorios:** Conjunto de proyectos que deben ejecutarse de forma obligatoria a fin de cumplir con el dictamen de algún ente regulatorio nacional, internacional, de alguna franquicia (Visa, Mastercard, Amex entre otras) o iniciativa gremial (Asociación Bancaria).

**Proyectos Tácticos Operativos:** Conjunto de proyectos asociados a la continuidad operativa del negocio, pero no responde directamente al logro de una iniciativa estratégica ni regulatoria, es decir buscan hacer a la organización más eficiente.

**Planificación Estratégica:** Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

**Oferta:** Representa la capacidad de recursos en horas hombres, solicitada por las áreas de negocio para brindar respuesta a los planteamientos a través del desarrollo de las iniciativas de mejora

**SUDEBAN:** Superintendencia de la instituciones del sector bancario. La SUDEBAN es el ente de regulación del sector bancario en el ámbito nacional Venezolano. Es una institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de los bienes de la republica, y se rige por las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional y la Ley de Instituciones del Sector Bancario.

**Valores:** Convicciones profundas y fundamentales que manifiesta la identidad de una organización.

**Visión:** Futuro deseado.

## **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se exponen los aspectos referidos al diseño metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación; por lo tanto se indica el tipo de investigación que se desarrollara, el diseño y tipo de la investigación, así como el sistemas de variables ha utilizar, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y la validez y confiabilidad de los mismos. Una vez formulado el problema de investigación, se han definido los objetivos que respaldan este trabajo, estableciéndose las bases teóricas que orientan y sustentan el análisis de manera precisa, con el propósito de indicar el tipo de datos a analizar y recopilar, seleccionándose los distintos métodos y técnicas que posibilitarán obtener la información requerida. Es por ello que se presenta el marco metodológico, que según explica Balestrini (2002):

El fin del marco metodológico es el de situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestras; los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación. (p. 126)

De acuerdo con esta cita, a continuación se presenta el marco metodológico de la presente investigación:

## ***Tipo de Investigación***

El presente proyecto se desarrolla a través de una **investigación proyectiva**, debido a que involucra la elaboración de una propuesta, como solución a una necesidad identificada en NGF, específicamente en la unidad de procesos. La Investigación Proyectiva es definida por Hurtado (2008) como:

Este tipo de investigación propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. (p. 114)

Dentro de este marco se inscribe el concepto de un proyecto señalado por Fernández (2000), según el cual el término proyecto en investigación se refiere a un documento (diseño, plan, programa, propuesta) resultante de una investigación proyectiva. De este concepto se desprende que este tipo de investigaciones se ocupa por el deber ser de las cosas.

El investigador, al proponer el diseño de un sistema de gestión de calidad, busca que los recursos utilizados en la unidad de procesos, se utilicen con mayor eficacia y eficiencia, de forma tal que los recursos, sean racionalizados con eficiencia a fin de maximizar la capacidad de los recursos y minimizar su impacto en la calidad y su incidencia en la empresa y, que a su vez, sea cónsono con la misión y visión y valores de la organización.

## ***Diseño de la Investigación***

Balestrini (2006) (op. cit.) define al diseño de la investigación como el plan global que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos. (p. 131). Adicionalmente Balestrini, M. (2006) (op. cit.) explica que el diseño de la

investigación pueden clasificarse en diseños de campos y bibliográficos; a su vez en el diseño de campo se incluye los experimentales y los no experimentales, donde forman parte los estudios relacionadas a proyectos factibles, observándose los hechos que intervienen en el estudio tal y como están en su ambiente natural, sin manipularse.

En este sentido, la presente investigación, responde a un **diseño de campo, no experimental y transeccional**, debido a que mediante esta investigación se busca obtener conocimiento concreto sobre los factores principales observados en una situación particular, sin alteración alguna de sus datos o sus variables, así mismo el estudio se pretende realizar con los datos correspondientes a el segundo semestre del 2009.

De acuerdo con Balestrini (2006) “el diseño de campo no solo permite observar, sino también recolectar los datos directamente de la realidad, en su ambiente cotidiano y posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones”. (p. 134).

En cuanto a los diseños no experimentales Hernández, Fernández y Baptista (1998), “Metodología de la Investigación”, se refiere a que la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p. 194).

Completando con lo antes expuesto, Hernández, Fernández y Baptista (1998) (op. cit.), establecen que

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 194).

En relación con el diseño transeccional, la investigación consiste en analizar y examinar las variables del problema. Según Hernández, Fernández y

Baptista (1998) (op. cit.) lo define como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. (p. 187).

## ***Población y Muestra***

### ***Población***

Establecido la delimitación del campo de conocimiento y el campo de trabajo se proceda a escoger la población y la muestra necesarias del estudio. El inicio de todo trabajo de investigación dirige su atención a solucionar un problema específico, porque los investigadores se orientan a estudiar y analizar datos tomados de la realidad, para dar respuestas aplicables a esa realidad sujeta a estudio. En tal sentido Tamayo y Tamayo, M. (1998) definen la población como la totalidad del fenómeno de estudio, en donde las unidades de la población poseen una característica común, cuyo estudio da origen a los datos de la investigación. (p. 96).

Complementando lo anterior Arias (2008) define la población finita como: la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. (p. 82). En este sentido, el tamaño de la población o universo de estudio en la presente investigación es finita y está constituida por el conjunto de personas que labora la Vicepresidencia de Ingeniería de Soluciones, adscrita a la Vicepresidencia Ejecutiva de procesos de negocio, constituida por 70 Individuos, debido a que los mismos son los responsable de proveer las soluciones para satisfacer las necesidades del cliente de acuerdo con la oferta de servicio establecida. Esta población o universo de estudio estará conformada por 48 individuos.

## **Muestra**

Conocida la población se procede a determinar la muestra objeto de este estudio.

Sabino (1996) define la muestra como:

Parte de todo lo que llamamos universo y que sirve para representarlo, es decir, consiste en un número de sujetos que reúnen las mismas características de la población estudiada y, por lo tanto, son representativos de la misma. Cuando la muestra cumple con las condiciones anteriores, es decir, cuando nos refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, lo llamamos muestra representativa (p. 104).

Arias (2008) define el muestreo no probabilístico como:

Un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra. (p. 85).

Para conformar el tamaño de la muestra, el investigador considera que, dado que la población es de tamaño pequeña y finito y que todas las personas que la conformaban están relacionados directa e indirectamente con el problema objeto de estudio y que sus criterios eran fundamentales para la propuesta de un sistema de gestión, se tomara como muestra a la Gerencia de Área de Negocio I, es decir, la muestra será intencionalmente elegida debido a los siguientes criterios: conocimiento y experiencia necesarias para el desarrollo del proyecto, así como por la definición funcional de la misma. En este sentido, la amplitud de la muestra estará constituida por dieciocho (27) personas, ver tabla Nro 1.

Tabla 1. Población y Muestra

<b>Cargos</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Gerente Área de Negocio I	6	1
Consultor I	8	5
Consultor II	24	14
Consultor III	16	7
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>27</b>

## ***Técnicas e Instrumentos de recolección de datos***

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, mientras que los instrumentos utilizados para ello son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Los utilizados en este estudio, para el caso de la propuesta de sistema de gestión de calidad en la unidad de procesos, se basa en la revisión, análisis y sistematización de forma tal de organizar todos los datos necesarios para la evaluación de la atención a las iniciativas.

Para realizar estas actividades, el investigador se basa en el problema de estudio para determinar el instrumento válido para la recolección de datos, el cual debe ser válido y confiable, apoyado en las observaciones y mediciones de los aspectos que son de interés, que luego son investigadas detenidamente y evaluadas con el propósito de analizarlas, estudiarlas y establecer la propuesta a que diera lugar.

Balestrini (2002), al referirse a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, explica:

Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando (p. 132).

Como técnicas de recolección de datos se utilizará la observación directa, en su modalidad estructurada; la encuesta, en su modalidad de cuestionario y entrevista.

Arias (2006) manifiesta que la observación “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en

la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69)

La técnica de la observación engloba todos los procedimientos utilizados, las fuentes de los hechos y datos objetos del estudio; también para obtenerlos y registrarlos. La observación proporcionará al investigador la información y los conocimientos técnicos y operativos referidos al sistema de gestión.

La técnica de la observación estructurada, es aquella que además de realizarse, en correspondencia con los objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados.

La otra técnica utilizada será la encuesta en forma personal. Para Arias (2006) la encuesta es:

Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular (p. 72). Las encuestas se utilizan mediante entrevistas orales y cuestionarios escritos

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, Arias (2006) señala que:

Son cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (p. 69).

El instrumento de recolección de datos, utilizado en la presente investigación será una lista de chequeo, cuestionario.

### ***Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos***

En la realización de cualquier estudio es necesario definir las técnicas que serán utilizadas para analizar los datos obtenidos durante el proceso de recolección de los mismos. Debido a la naturaleza del estudio, se presentará una variedad de datos, los cuales irán sufriendo una variedad de transformaciones, de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo, por

lo cual se presenta el siguiente esquema para su desarrollo según Hernández (2003):

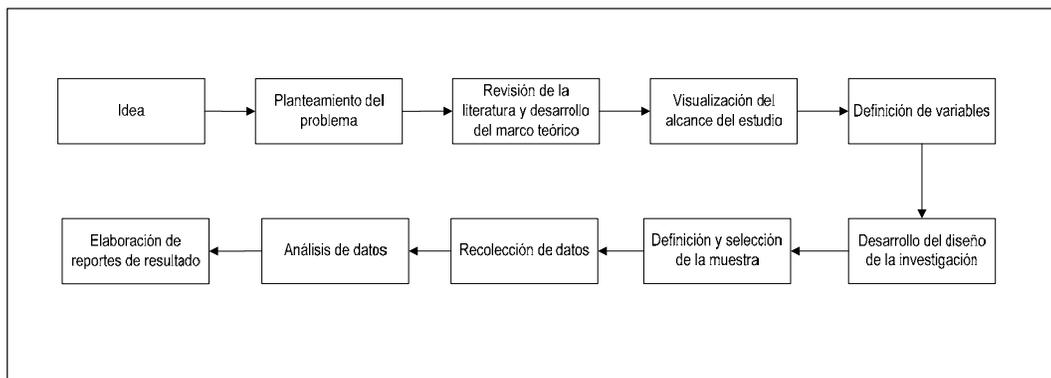
1. Revisar de los datos recolectados
2. Codificar los datos en un primer nivel
3. Interpretar los datos
4. Describir el contexto
5. Asegurar la confiabilidad y validez de los resultados

Una vez aplicados cada una de las herramientas descritas anteriormente, las mismas serán procesadas de acuerdo a la naturaleza de los datos obtenidos, bien sea cualitativo y cuantitativo. Para cada uno de ellos se deberá realizar, según Arias (2006) la "clasificación, registro, tabulación y codificación, si fuere el caso". Realizada la recolección de información a través de los instrumentos descritos, el investigador pretende realizar el análisis de los mismos de acuerdo a lo siguiente:

- Lista de verificación: será procesada y analizada según la existencia o no de ciertas características establecidas en un determinado elemento. Para ello, el investigador pretende establecer una escala de cumplimiento que le permitirá conocer el nivel en el cual está ubicado el elemento que se pretende medir.
- Encuesta: una vez aplicados los cuestionarios establecidos, serán tabulados los datos según una escala de valoración ponderada, y para su análisis se utilizará la técnica de estadística descriptiva.
- Entrevista: Debido a que este instrumento será utilizado para obtener la información del área de proceso, ameritará únicamente el análisis de la información cualitativa suministrada.
- Revisión de procesos: Debido a que este instrumento será utilizado para obtener la información de procesos, ameritará el análisis de la información cuantitativa y cualitativa suministrada.

## **Procedimiento**

Para el desarrollo de esta investigación es necesario llevar a cabo una serie de pasos consecutivos que permitirán definir el proceso de desarrollo de la misma. De acuerdo a ello, es importante recordar el concepto de investigación según Sampieri (2008), el cual establece que la investigación es un conjunto sistemático y empírico que se aplican al estudio de un fenómeno. (p. 22).



**Figura 3. El proceso de Investigación. (Fuente: Sampieri Metodología de la Investigación) 2008**

Basado en estos conceptos el análisis consistirá de dos etapas para identificar los elementos apropiados y determinar el sistema de gestión. La primera etapa, consistirá en describir el servicio de atención y solución de iniciativas a fin de identificar los elementos de mejora, determinar los atributos de la calidad en el servicio y clasificarlos de acuerdo a su naturaleza, es decir, determinar en que forman se agrupan los atributos e inciden en el servicio de atención actual. En la segunda etapa, diseñar un proceso de atención y definir un sistema de gestión de calidad para la atención y solución de las iniciativas de mejora.

Para entender el proceso que permitirá desarrollar esta investigación y la relación entre los objetivos y las etapas descritas anteriormente, en la Figura 2 se presenta el flujograma de trabajo, en el cual se establecerán los pasos considerados en esta investigación. Éstos son mostrados en forma de diagrama compuesto por rectángulos donde las flechas indican el flujo de información desde un paso hasta el siguiente paso. Los óvalos indicaran el objetivo de la investigación al cual estará asociado.

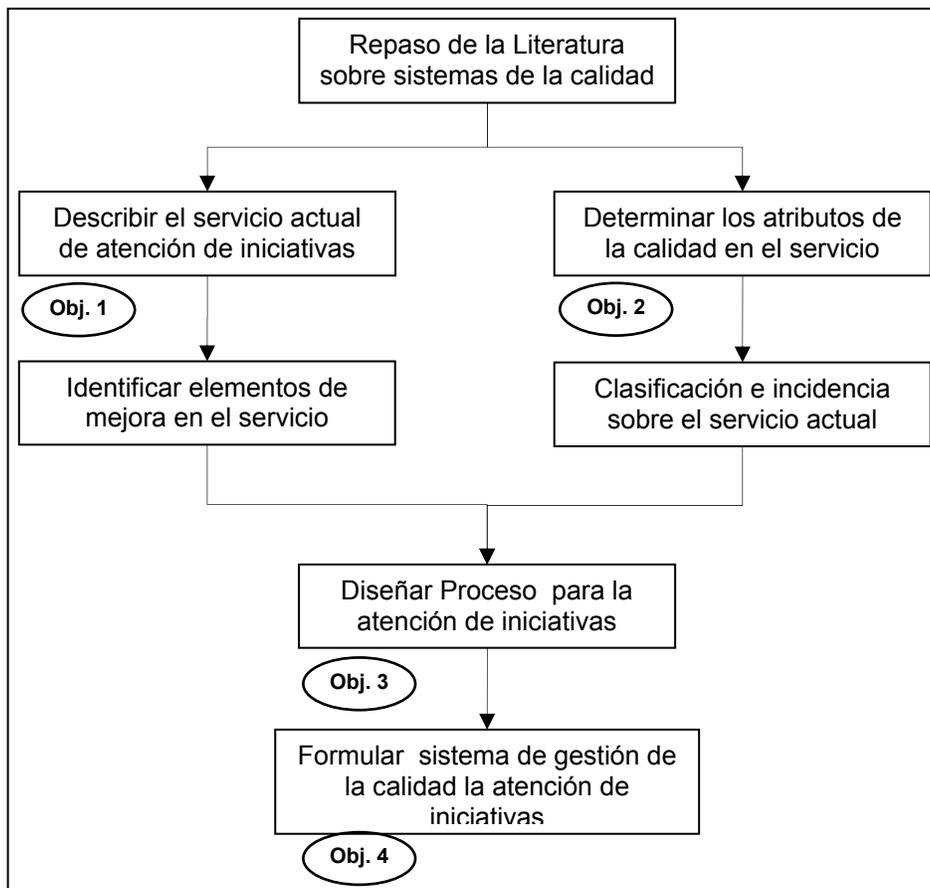


Figura 4. Flujograma de trabajo 2010

## **CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL**

En el presente capítulo se expondrán los aspectos referidos a la organización objeto de estudio; que permitan obtener una dimensión orgánica-funcional completa del lugar donde se genera el problema planteado, facilitando su ubicación y contextualización.

### ***Antecedentes de la Empresa***

El nacimiento de Norte Organización Financiera, es a mediados de la década de los ochenta, específicamente en 1986 con la adquisición de un puesto en la Bolsa de Valores de Caracas, producto de una visión de oportunidades, antes del explosivo crecimiento experimentado por el mercado de capitales venezolano durante los siguientes años. Para aquel momento aún no existían las figuras de las casas de bolsas o personas jurídicas como propietarias de puestos, sino que todas las acciones estaban a nombre de personas naturales.

Posteriormente se constituye una empresa bajo el nombre de FundaValores Casa de Bolsa, la cual funcionó durante dos años, transcurrido este período, se toma la decisión de cambiar la razón social de la misma, adquiriendo el nombre de Valores Casa de Bolsa, S.A. Durante estos años se llevaron a cabo las transacciones más importantes de la historia bursátil venezolana.

Todo esto le permitió alcanzar las posiciones de vanguardia en el ranking nacional de la Bolsa de Valores de Caracas. A finales del año 1992 se adquirieron otras instituciones de la rama financiera por un monto de 2.250 millones de Bolívares. Por tratarse de transacciones de montos importantes y la envergadura del reto que se presentaba, decidieron abrir el capital de la empresa.

La presentación oficial de la Organización se realiza a través de la Primera Convención Nacional celebrada el día 14 de Noviembre de 1992, fecha en la cual inicia sus operaciones bajo la nueva denominación de Grupo Financiero Soluciones, agrupando todas las empresas que la conforman bajo una sola identidad corporativa y con un objeto común: “Destacarse por la excelencia en servicios y la mayor rentabilidad”, mediante la prestación de todo el espectro de servicios que se pueden ofrecer dentro del sector financiero, a través de Norte Banco Comercial, Norte Casa de Bolsa, Norte Banca de Inversión, Norte Banco Hipotecario, Norte Fondo de Activos Líquidos, Norte Seguros, Global Arrendamiento Financiero, Soluciones Tarjeta de Crédito, Soluciones Mercado de Capitales, además de Norte Banco Internacional Puerto Rico, U.S.A y Norte Banco Internacional Panamá, los cuales forman parte de un programa de globalización e internacionalización.

En 1997, siguiendo las directrices que impone la dinámica de los negocios, Norte inicia la adquisición de un grupo de entidades de ahorro y préstamo regionales, con la intención de crear Norte Familiar, institución dirigida a la satisfacción de las necesidades de la clase media venezolana. En el año 2001, Norte Familiar desaparece cuando se hace efectiva su fusión con el Banco Financiero Venezolano, dando origen así a Banca Venezuela Norte.

Un año más tarde se toma la decisión de iniciar el proceso de fusión entre Banca Venezuela Norte y Norte, lo cual fortalece la oferta integrada a través de la red de agencias, de los productos y servicios, Banca Hipotecaria y de Inversión, para beneficio y comodidad de los clientes.

Norte Grupo Financiero se ubica entre los primeros bancos del país considerándose el grupo financiero con mayor proyección en la Banca venezolana; imagen conquistada a través de sus posiciones de vanguardia e innovación, así como por su seriedad en la nueva concepción del negocio financiero. En la actualidad la organización presta su servicios a través 473 agencias a nivel nacional, las cual le permite satisfacer las necesidades del cliente brindándole productos de alta calidad.

### ***Misión***

Somos una organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología y Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad.

### ***Visión***

Duplicar en el 2014 el valor económico de la corporación a través del desarrollo de operaciones internacionales, el liderazgo de los medios de pago en Venezuela y la bancarización masiva, apoyados en productos y modelos de negocio tecnológicamente innovadores.

## ***Valores Corporativos***

- **Integridad y confiabilidad:** Defendemos la confidencialidad de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.
- **Responsabilidad individual y social:** El éxito de la organización se basa en que cada persona; NGF responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.
- **Innovación y calidad de servicio:** Estamos dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.
- **Emprendimiento:** Fomentamos el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.
- **Interdependencia y liderazgo:** Promovemos el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.
- **Renovación y excelencia personal:** Impulsamos el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización, para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.
- **Diversidad y adaptabilidad:** Fomentamos la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de nuestros negocios.

## ***Unidad de procesos de NGF***

Es la unidad organizacional de NGF responsable de atender y brindar soluciones de forma eficiente, así como apoyar en el diseño y análisis de las iniciativas de mejora con el fin de satisfacer las necesidades del cliente interno y optimizar el funcionamiento de los procesos de acuerdo a los objetivos establecidos por el negocio.

### ***Funciones de la Unidad de Procesos de NGF***

- Asesorar, coordinar y asegurar el funcionamiento de las instancias de Gobierno Corporativo del Banco, definir competencias y alcance de las funciones de cada órgano de Gobierno Corporativo y de los roles de los miembros que lo componen, evaluar el nivel de madurez del Modelo de Gobierno Corporativo implantado para identificar oportunidades de mejoramiento continuo y fortalecer prácticas de gobierno para cierre de brechas de desempeño en los órganos de Gobierno.
- Gerenciar el proceso de Planificación y Control Estratégico del Banco (PIPE y CEPE) a través del desarrollo de competencias y la asesoría en el uso de las metodologías de planificación a las diferentes áreas de la organización, con el fin de asegurar que NGF cuente con planes estratégicos alineados, factibles, innovadores y de alta calidad.
- Facilitar la implantación y utilización adecuada de los modelos de gestión del Banco, mediante la incorporación de mejores prácticas, la instrumentación de habilitadores tecnológicos y la asesoría metodológica, con la finalidad de asegurar el establecimiento de una cultura de gestión basada en indicadores que garanticen la ejecución exitosa de las estrategias y los diferentes planes del negocio del banco.

## ***Estructura Organizativa de la Unidad de procesos de NGF***

La estructura de la unidad está orientada a una visión combinada: cliente-céntrica y producto-céntrica.

a. **Visión cliente-céntrico:**

- Punto focal de atención especializado por cada negocio del banco
- Recepción y canalización de demanda planificada y emergente
- Preparación / Negociación de soluciones adecuadas al contexto (proyectos)
- Mecanismo de coordinación inter-unidades funcionales con alta especialización

b. **Visión producto-céntrico:**

- Soluciones alineadas a necesidades específicas
- Centro de desarrollo de conocimiento metodológico – conceptual
- Especialización del talento humano en el “saber hacer” de C&P
- Administración de capacidades para atender la demanda

En base a esta visión compuesta la Vicepresidencia de Procesos se descompone en 3 áreas organizativas adscritas a la Dirección de Tecnología de Información y Procesos de Negocio. Las áreas organizativas son la Vicepresidencia de soluciones integrales, la vicepresidencia de ingeniería de procesos y la gerencia de staff para la gestión de la arquitectura de procesos. Ver **Anexo A**. Organigrama de la unidad de procesos de negocio.

## ***Productos y Servicios de la Unidad de Procesos de NGF***

En primer lugar definamos que se entiende por producto y servicio ofrecidos por la unidad de Proceso. Como producto nos referimos a un conjunto de atributos tangibles ofrecidos a los clientes internos de la organización, los cuales son capaces de satisfacer sus necesidades. Ahora bien entendemos servicio como, un conjunto de actividades y atributos intangibles relacionados, que buscan responder a una o más necesidades de un cliente interno en la organización, un servicio es el equivalente no material de un bien.

Los productos y servicios inicialmente ofrecidos por la unidad de procesos se listan a continuación:

**Tabla 2. Listado de Productos y Servicios**

<b>Productos y Servicio</b>
Requerimientos funcionales y pruebas sistemas
Atención de Iniciativas
Adiestramiento en Procesos y Sistemas
Mejoramientos de Procesos
Transformación de modelos
Custodia de Procesos
Simulación de Procesos
Gestión de la arquitectura de procesos

Con la finalidad de contar con un mejor entendimiento respecto a la oferta de productos y servicios listados en la tabla anterior, a continuación se describen cada uno de ellos:

- **Requerimientos funcionales y pruebas de sistemas:** Identificación, análisis y clasificación de necesidades de las unidades de negocio y funcionales, que se traducirán en requerimientos a Sistemas de Información, a través de la facilitación de sesiones de trabajo.
- **Atención de iniciativas:** Participación activa en la “gestión” del portafolio de proyectos, en sus distintas fases aportando conocimiento del negocio, experticia y valor agregado a través del diseño de soluciones integrales.
- **Mejoramiento de procesos:** Incorporación de mejoras de forma continua en los procesos de negocio actuales, orientadas a obtener una mejor productividad y rendimiento en estos, o para ajustarlos a las condiciones de desempeño esperadas. Esta acción es de un menor grado de intervención que la Transformación de Procesos de Negocio.
- **Transformación de modelos:** Mejoras radicales o transformación a los procesos de la organización para alcanzar Excelencia Operativa en modelos de negocio que no tengan desempeño esperado, esto implica rediseñar y repensar el Modelo de Negocio.
- **Custodia de procesos:** Custodia de los procesos de negocios y de cómo se están realizando los procesos en las distintas áreas de la organización, velando por el cumplimiento de los procesos y detectando cualquier factor que afecte a los mismos, para canalizarlos adecuadamente.
- **Capacity Planning (Simulación):** Planificación de capacidades de recursos, operaciones (cantidad de transacciones, solicitudes), tiempo del proceso, a través de modelos o herramientas de simulación.

- **Gestión de la Arquitectura de procesos:** Administración y actualización de la arquitectura de procesos de la organización.

Siendo el servicio de desarrollo y atención de iniciativas el área de estudio de esta investigación a continuación se detalla las dimensiones e instancias que soportan el mismo así como su esquema de funcionamiento.

Entendiendo por dimensión como aquello que permite definir un segmento de negocio: Producto, Mercado, Geografía y Canal; y por instancia aquellos valores que toma la dimensión identificada.

**Tabla 3. Dimensiones del servicio de atención de iniciativas**

<b>Dimensiones</b>	<b>Instancias</b>
Tipo de cliente	- Corporativo - Front - Back - Push
Tipo de demanda	- Planificada - Requerimiento
Prioridad de la demanda	- Estratégica - Táctica - Operativa - Regulatorio
Origen de la Demanda	- Cliente - Directivo - Calidad & Procesos
Metodología	- Rup - 6 Sigma - Propietaria - Auditoria de Procesos

## ***Esquema de funcionamiento***

Las iniciativas y/o necesidades de los usuarios (áreas de negocio o corporativas) de la organización estudio, relacionados con el área de procesos, son derivados de la formulación estratégica de la unidad de procesos, así como de la formulación del PIPE de cada una de las áreas de negocio, corporativas y funcionales que conforman la organización llevadas a cabo anualmente y sometidas a la aprobación por las líneas de mando primarias. Concentrando y analizando la demanda de iniciativas, así como requerimientos que conformaran las ofertas de servicios y permitirán resolver sus planteamientos.

Durante las formulación del PIPE cada una de las propuestas o planteamientos son analizadas tomando en cuenta los vectores que apalancan el valor económico y relación costo-beneficio de las mismas, originando como resultado un grupo de iniciativas que darán origen al portafolio de proyectos de la organización estudio. Una vez definido el portafolio de proyectos cada una de las áreas es responsable de gestionar su oferta a través de una solicitud de servicio hacia el área de procesos, las cuales entran a competir en aspectos de capacidad de atención y aporte económico sin ser evaluadas o gestionadas en función a la oferta y demanda, ni contar con una planificación o negociación acuciosa y especializada.

El mecanismo para la atención de las iniciativas se realiza siguiendo el esquema, como se muestra en la figura siguiente:

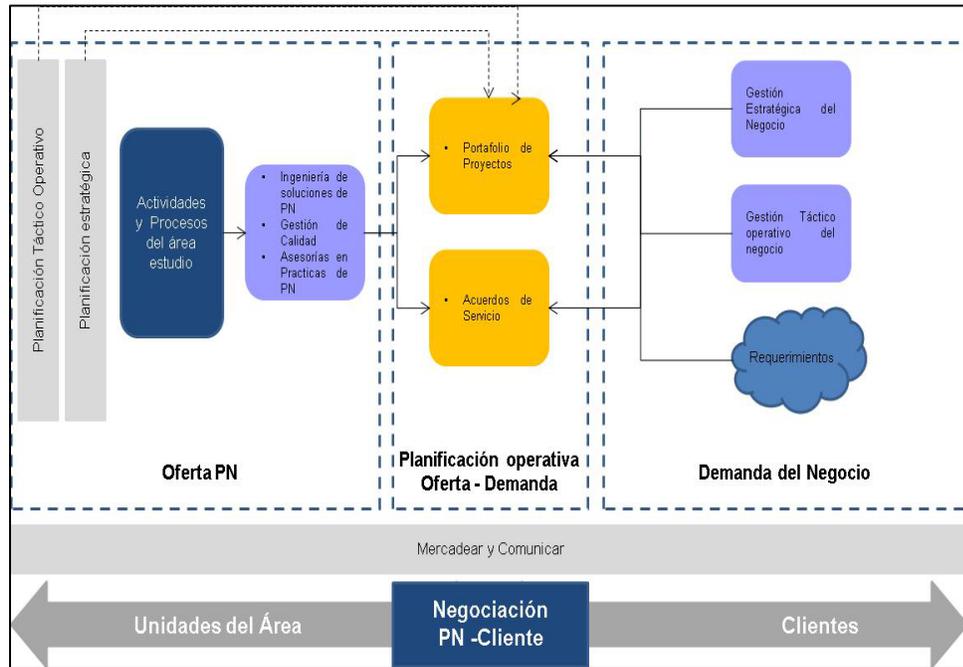


Figura 5. Esquema de atención. (Fuente: VP.Procesos de Negocio NGF). 2012

## **CAPÍTULO IV. DESARROLLO**

Este capítulo presenta el análisis y la interpretación de todos los datos obtenidos durante la presente investigación, enmarcado en la modalidad de proyecto factible y apoyado en una investigación documental. De acuerdo a Kerlinger, (1981), citado por Hurtado (1998), “analizar significa establecer categorías, ordenar, resumir e interpretar los datos. El tipo de análisis a utilizar se define en función del tipo de investigación, el diseño seleccionado y la información que proporcionan los instrumentos,” (p. 171).. En esta sección, se describen las actividades relacionados con los tres primeros objetivos específicos. El cuarto objetivo específico define un sistema de gestión para la atención de iniciativas. El cual se presentan, en detalle, en el Capítulo VI.

### ***Diagnostico Situación actual***

Con la finalidad de conocer el estado actual del servicio de atención, fue necesario realizar un diagnóstico, para el cual se emplearon 3 herramientas que permitieron realizar un análisis desde diferentes perspectivas, siendo el análisis global el punto de partida para el diagnóstico. Las Herramientas empleadas constaron de:

- Análisis de contexto (histórico)
- Análisis de Cadena de valor
- Revisión del mapa estratégico

El análisis de contexto a través de revisión de la demanda registrada del servicio de atención de iniciativas, derivada de los informes de la planificación estratégica (PIPE) y los informes de cierre de gestión operativa del área correspondiente a los últimos tres años, permitió conocer el estado y el comportamiento del servicio.

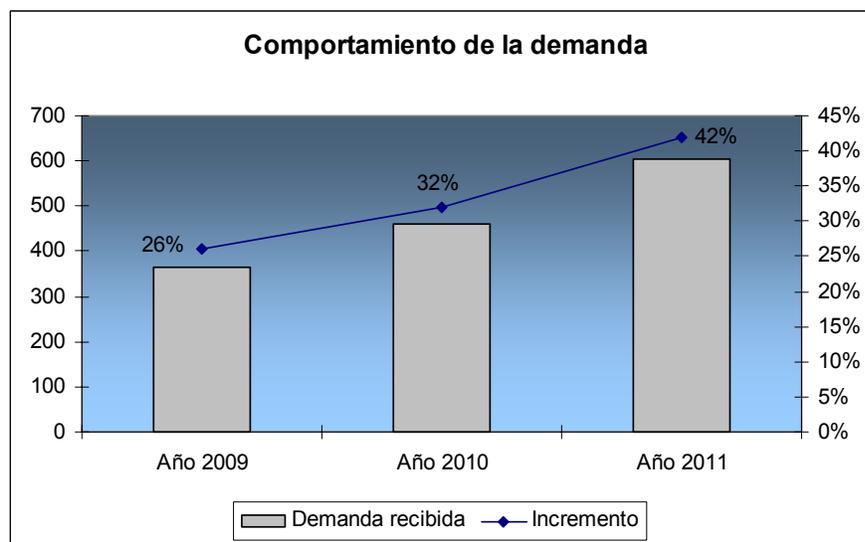


Gráfico 1. Comportamiento de la demanda de servicios. (Fuente: NGF) 2012

En el gráfico anterior se observa un fuerte crecimiento de la demanda hacia los servicios del área de procesos, relacionado con la atención de iniciativas por parte de las áreas de negocio y corporativas de la organización de acuerdo al periodo analizado de 3 años. Representando el año 2011 el de mayor crecimiento con un 10 % respecto al año anterior 2010.

Esta situación permitió conocer el desbalance existente entre la oferta atendida y la demanda recibida, durante el mismo periodo de estudio.

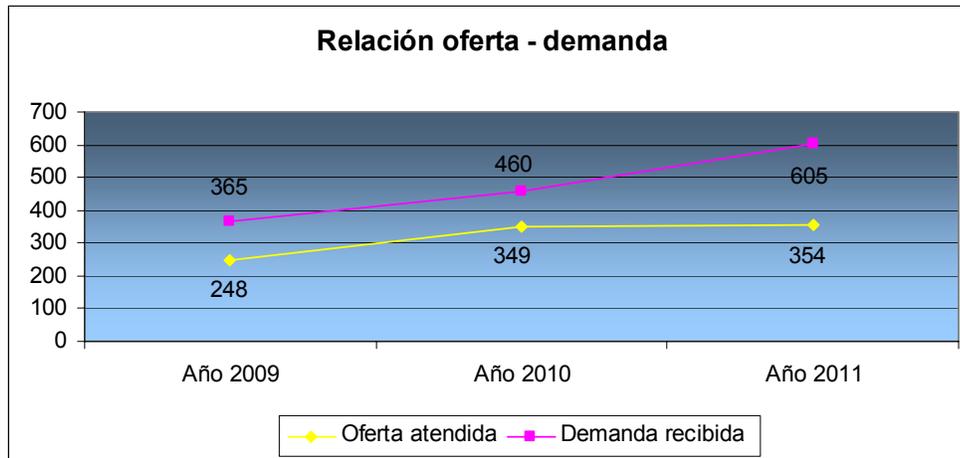


Grafico 2. Relación oferta demanda (Fuente: NGF) 2012

Tomando en cuenta la relación desbalanceada presentada en el grafico anterior entre la oferta y la demanda fue necesario conocer cuáles fueron las principales causas que originaron dicho desbalance. Como resultado del análisis se evidenciaron las siguientes causas relacionadas con el ascenso de la demanda:

- Descentralización de la Planificación Estratégica
- Crecimiento, diversificación y complejidad del banco actual
- Crecimiento de la necesidad de coordinación entre el Front, Push y Back que reta continuamente el Modelo.

Mientras que las causas relacionadas con en el descenso de la oferta fueron las siguientes:

- Oferta distribuida en múltiples áreas estratégicas y no estratégicas
- Baja integración entre dominios de Negocio-Procesos-T&I, dificulta efectividad en la oferta de servicio.

- Alta rotación del personal hacia áreas interna de la organización y la competencia.

Adicionalmente se pudo conocer como está concentrada la demanda en función a la oferta atendida, tal y como se muestra en la figura siguiente:

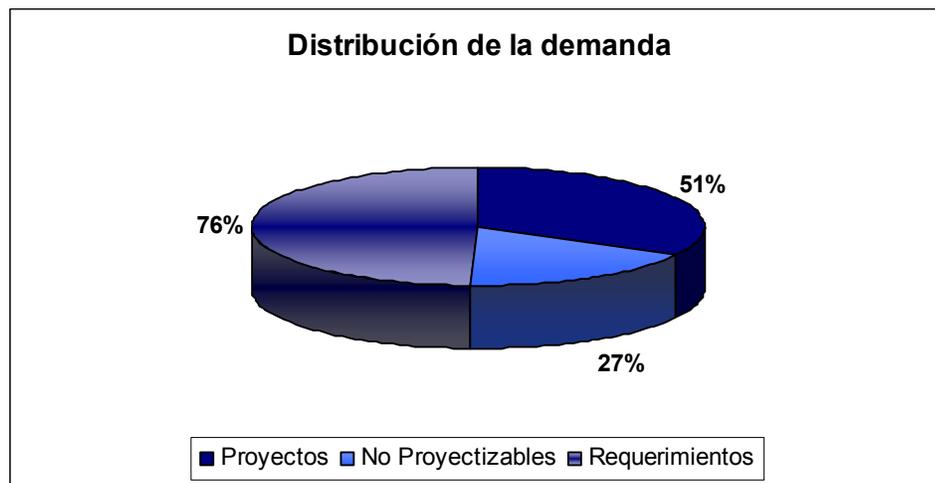


Gráfico 3. Distribución de la demanda atendida. (Fuente: NGF) 2012

El gráfico anterior refleja que las solicitudes de servicio con mayor demanda están concentrada en la atención de aquellas iniciativas de tipo requerimiento con un porcentaje de demanda del 76% de acuerdo a su distribución, mermando la capacidad de atención de aquellas solicitudes tipo proyecto a un 51%, las cuales contribuyen por su valor estratégico con la capacidad medular de la organización estudio.

## Cadena de Valor de la unidad de Procesos

La cadena de valor de la unidad de estudio se encuentra definido a partir de la identificación y revisión del mapa actual de alto nivel de los procesos ejecutados en la misma, el cual se muestra en la figura 6:

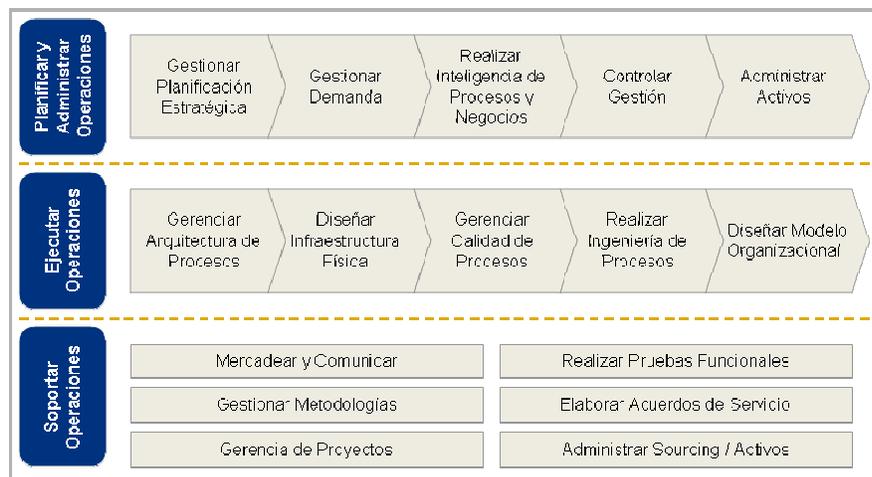


Figura 6. Mapa de proceso actual. (Fuente: NGF) 2012

El mapa de procesos actual está organizado por tres (3) niveles de macro-procesos, los cuales están agrupados por su afinidad y valor económico.

El primer nivel de macro-proceso está calificado como operativo – core: diseñado para especificar procesos y actividades de soporte a la operación;

El segundo nivel de macro procesos esta orientado a planificar, administración y soportar operaciones diseñado para la entrega de productos y servicios al cliente con lo cual se potencia la capacidad medular del área.

En base a lo antes expuesto se presenta la cadena de valor mostrada en la figura 7:

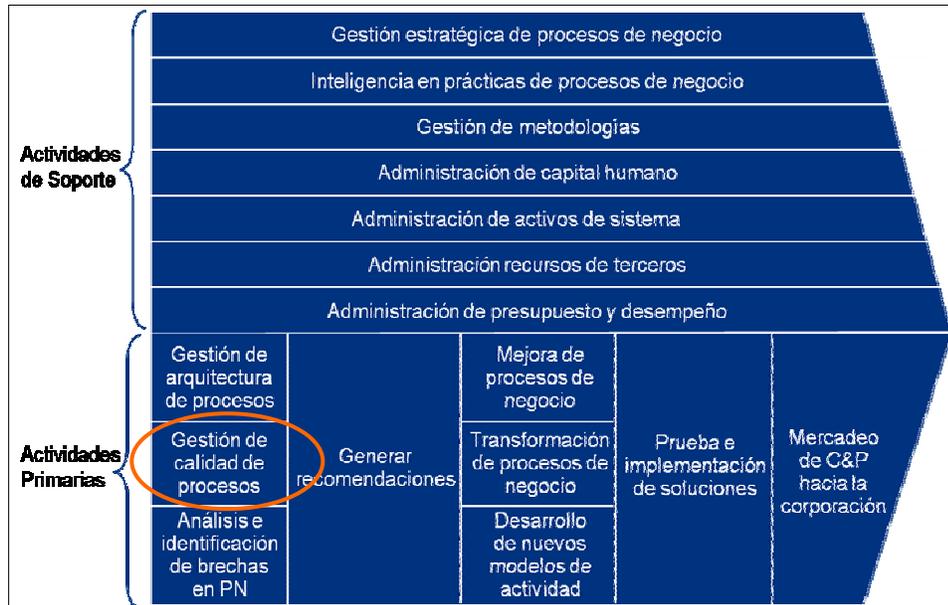


Figura 7. Cadena de valor, VP procesos de negocio. (Fuente: Manual de organización, pag,5) 2012

La cadena de valor está compuesta por dos elementos básicos, uno de actividades primarias y otro de actividades de soporte.

Las actividades primarias se descomponen en los procesos primarios (medulares) de la unidad, los cuales inciden directamente en el modelo de negocio y se encuentran constituidos por los siguientes eslabones:

- Gestión de arquitectura de procesos
- **Gestión de calidad de procesos**
- Análisis de identificación de brechas
- Generación de recomendaciones
- Mejora de procesos de negocio
- Transformación de procesos de negocio
- Prueba de soluciones

- Implantación de soluciones
- Mercadeo potencial

Las actividades de soporte a las actividades primarias se descomponen en aquellos procesos que brindan soporte al desarrollo de los procesos medulares, facilitando su interrelación. Están constituidos por los siguientes eslabones:

- Administración de activos de sistema
- Administración de Capital Humano
- Administración de recursos de terceros
- Administración de desempeño y presupuesto.

Como resultado del análisis de la cadena de valor se pudo conocer que la misma esta orientada a la generación de soluciones integradas de productos y servicios para sus clientes de las diversas unidades de negocios, corporativas, funcionales y push que generan valor y rentabilidad para la organización. Siendo el eslabón de **Gestión de calidad de procesos** la base fundamental del estudio por estar relacionado directamente con el servicio de atención de iniciativas de la organización estudio, así como el desarrollo y seguimiento del mismo.

## Plan estratégico 2011 – 2014

El cuadro de mando integral de la organización estudio, se encuentra definido por el Comité Directivo dentro del marco de la definición de estrategias que se realiza periódicamente con una frecuencia de cuatro (4) años y centra sus bases en 3 vectores estratégicos, para el logro de la Visión los cuales ratifican el plan e intención estratégica para el periodo 2010 -2014. Los vectores corporativos establecen un tema estratégico común alrededor del cual se alinean e integran los esfuerzos de las múltiples unidades de negocio y centros de capacidades.



Figura 8. Vectores estratégicos. (Fuente: VP. Gestión Estratégica NGF) 2010

Una vez identificados los vectores que apalancaran la visión estratégica a continuación se presenta el cuadro de mando integral de NGF Grupo Financiero, el cual pretende duplicar el valor económico al 2014.

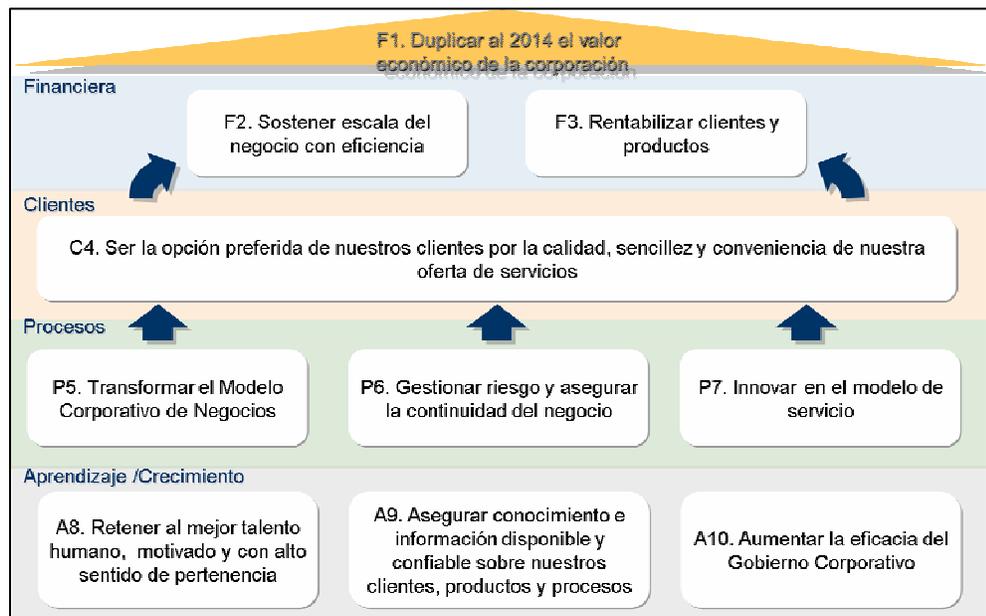


Figura 9. Mapa Estratégico. (Fuente: VP de Planificación Estratégica NGF) 2010

Los objetivos del área objeto de estudio fueron definidos en sesiones de trabajo con los supervisores responsables de la misma, tomando como marco de referencia los objetivos corporativo definidos por la organización. Durante el levantamiento se pudo identificar que los objetivos se encuentran implícitos en la operativa de la unidad, es decir, los supervisores son conscientes que deben mantener un nivel de eficiencia operativo apoyando la rentabilidad, mitigar los riesgos implícitos en cada una de las actividades realizadas, generar satisfacción en el cliente, entre otros. Sin embargo los mismos no se encuentran formalmente definidos y por ende, no son divulgados al resto de los colaboradores del área. Adicionalmente estas intenciones son consideradas parte de las funciones del área por no presentarse estructuradas apalancando en un indicador que permita reportar el desempeño ante los niveles directivos de la organización.

Considerando lo antes expuesto se extrajo la información necesaria para conocer formalmente los objetivos del área objeto de estudio (Tabla 4. Objetivos específico) orientado a la perspectiva de procesos del cuadro de

mando integral (CMI), de la organización garantizando la relación con la visión y valor estratégico definido, obteniéndose lo siguiente:

### ***Perspectiva de Procesos***

Para presentar los objetivos específicos definidos por el área, para esta perspectiva, se construyó una tabla en la cual se muestra la estrategia corporativa asociada a cada uno de los objetivos específicos propuestos por la unidad por la dependencia para el cumplimiento de los mismos.

#### **P5. Transformar el modelo corporativo de negocio**

Este objetivo se asocia a mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente facilitando la implantación del modelo de negocio; dicho objetivo está referido al cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida para cada producto o servicio. Para ello, se deberán enfocar los esfuerzos en lograr el desempeño de los procesos críticos que se ejecutan en el área de procesos de negocio.

#### **P.7 Innovar el Modelo de Servicio**

Este objetivo persigue simplemente, impulsar el logro de iniciativas que permitan mejorar los procesos que se desarrollan para el desarrollo de proyectos.

#### **P.6 Gestionar Riesgos y Asegurar la Continuidad del Negocio**

Se propone *Disminuir las pérdidas por fraude a través de la innovación y transformación* de los procesos, a través de la identificación oportuna de situaciones que comprometan el aseguramiento de los procesos.

Tabla 4. Objetivos Específicos del Área de Procesos de negocio NGF

Perspectiva	Objetivo Corporativo	Objetivo Especifico
Proceso	<b>P5.</b> Transformar el modelo corporativo de negocio	1. Facilitar la implantación del modelo de negocio
	<b>P7.</b> Innovar el modelo de Servicio.	2. Continuar transformación de procesos de negocio
	<b>P6.</b> Gestionar riesgo y asegurar la continuidad del negocio	3. Disminuir las pérdidas por fraude a través de la innovación y transformación de los procesos

### ***Definición de atributos del servicio***

Con la finalidad de conocer cuales atributos se encuentran presentes en el servicio de atención, fue necesario tomar como punto de partida lo elementos estratégicos contenidos en la misión definida en la unidad objeto de estudio. A continuación se presenta la misión declarada por la unidad:

“Nos enfocamos en el éxito de nuestro cliente interno, apoyando en la creación de **valor económico**, al mantener su modelo de operación vigente y competitivo sin perder la visión de negocios. Para ello seguimos un **enfoque consultor** en la aplicación de **metodologías de innovación y gestión de calidad** de operaciones; con un **equipo humano** que respaldamos en su desarrollo integral”

Adicionalmente a continuación se presentan los siguientes principios fundamentales declarados por la unidad, los cuales contribuyen al logro de la misma y por ende a la prestación del servicio:

- Velar, promover y monitorear la calidad, productividad y rentabilidad de los procesos de la organización.
- Administrar la demanda de forma integral, de manera de unificar y balancear iniciativas de forma rentable, y constituir las unidades con el sizing correcto.
- Contar con los RRHH con las competencias claves esperadas, según el nuevo modelo de operación.
- Administrar los recursos de forma eficiente, y alineada a la demanda relevante.
- Entregar productos clave para el cliente, como son Mejora, Innovación de Modelos de Negocio, Modelos de Organización.
- Implementar enfoque consultor en los Procesos de Negocio de la institución.

De acuerdo a lo planeado a través los principios establecidos por NGF, se pudo identificar los cuatro hitos principales que apalancan la misión. Estos hitos son los siguientes: Valor económico (rentabilidad), Visión de negocio (Disponibilidad), Enfoque consultor (profesionalismo) y Gestión de calidad (Tiempo de atención).

Apalancados en estos cuatro (4) hitos fundamentales, se seleccionaron por su impacto en el servicio los siguientes atributos considerados como críticos para satisfacer la demanda de nuestros clientes:

- Disponibilidad
- Tiempo de atención
- Rentabilidad
- Profesionalismo
- Calidad

A continuación se procede a describir cada uno de los atributos identificados desde el punto de vista del servicio:

- **Disponibilidad:** Capacidad de atención al momento de prestar el servicio.
- **Tiempo de atención:** Tiempo de respuesta para la atención de iniciativas.
- **Rentabilidad:** Capacidad para generar utilidad o beneficio (Ingresos) con la intervención.
- **Profesionalismo:** Capacidad de respuesta a los planteamientos derivados de la iniciativa o proyecto.
- **Calidad:** Entendido como el resultado de los productos entregados de la prestación del servicio.

Luego de realizada la selección de los atributos, se procedió a conocer su incidencia sobre el servicio, para ello fue necesario aplicar a la muestra definida en el capítulo II, una serie de entrevistas no estructuradas, así como la propia área de procesos. Una vez realizadas las entrevistas, se realizó tipificación de las respuestas obtenidas y posteriormente se identificaron en una matriz de resultados. Las respuestas obtenidas fueron jerarquizadas de acuerdo a dos (2) variables escogidas, como lo son:

- Dominio: definida como el grado de conocimiento
- Relevancia Estratégica: impacto que genera en la organización

Para cada variable indicada se definió un valor que van desde uno(1), para indicar el menor impacto sobre el servicio, hasta cinco (5) para indicar un impacto alto sobre el mismo. (Ver tabla 5.Escala de valoración)

Tabla 5. Escala de valoración

Escala	Valor
1	Muy Bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy alto

Se realizaron dos (2) votaciones para cada uno de estos aspectos:

- Cliente
- Vicepresidente, Gerente y Gerentes de División de la unidad de procesos de negocio.

En esta medición se encontraron diferencias sustanciales en la percepción de cada grupo de votantes en relación a los aspectos de dominio de los atributos evaluados. En el gráfico a continuación se muestran las diferencias:

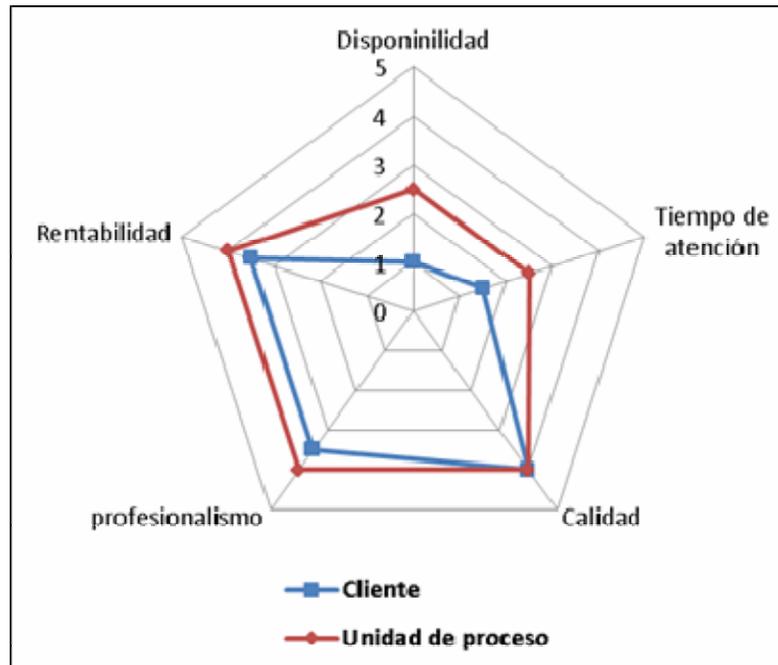


Gráfico 4. Relación de incidencia de los atributos. (Fuente: NGF) 2012

En el gráfico anterior se evidencian diferencias sustanciales en 2 atributos principales disponibilidad y tiempo de atención, debido a su importancia y relevancia económica.

Finalmente se pudo conocer el nivel de servicio general percibido por los clientes a través del gráfico siguiente:



**Grafico 5. Nivel de servicio. (Fuente: NGF) 2012**

En el grafico anterior se puede observar que el 63% de los encuestados considera que el nivel de servicio prestado por la unidad es regular, representado una gran oportunidad de mejora.

## ***Proceso de Atención de Iniciativas***

### **Propósito**

Tiene como objetivo evaluar la demanda de iniciativas de atención registradas en el portafolio de proyectos, que garanticen soluciones integrales con alto valor y rentabilidad para la organización.

### **Caracterización**

Para realizar la definición del proceso de atención de iniciativas del área de procesos de NGF Grupo Financiero, se considero uno de los principios de gestión de calidad que implica mayores cambios respecto a la configuración de los sistemas de aseguramiento de la calidad, es el principio de “Gestión basada en procesos”. Este principio sostiene que “el resultado deseado se alcanza mas eficientemente cuando las actividades y los resultados relacionados se gestionan como un proceso”. De acuerdo a lo establecido en la norma ISO 9000 un proceso es ***“Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”***. Considerar las actividades agrupadas entre si construyendo un proceso, permite a una organización centrar su atención sobre áreas resultado que son importantes para conducir la organización hacia la obtención de resultados.

El proceso de atención fue definido partiendo de la caracterización del mismo, con la finalidad de conocer los proveedores, insumos necesarios, clientes y productos, los cuales son requeridos para llevar a cabo las actividades medulares del área, los cuales están relacionados con las

actividades estratégicas y deben ser llevados apoyándose en las actividades de soporte.

Para realizar la caracterización fue necesario conocer las necesidades de los usuarios o áreas de negocio involucradas, utilizando una herramienta de análisis conocida en la unidad como SIPOC o matriz de flujo de procesos. Esta herramienta fue aplicada para estudiar el grado de aporte y generación de valor de cada actividad, y con esto generar propuestas de mejoras y optimización a través de los siguientes pasos:

- Dividir el proceso en las fases que se consideren relevantes concentradas en la columna actividad o transformación.
- Establecer los materiales o servicios externos que se reciben en cada fase.
- Establecer quienes son los proveedores de los materiales o servicios que se reciben en cada fase o etapa.
- Establecer que es lo que se entrega en cada fase (salidas)
- Establecer quien es el que recibe la salida de cada fase (cliente)

Como resultado se pudo identificar las actividades que intervienen en el proceso fue necesario clasificar cada actividad, con la finalidad de identificar aquellas que no agregan valor de acuerdo a lo siguiente:

**Actividades que agregan valor:** Aquellas actividades o sub-procesos que son indispensables y que realmente le agregan valor al proceso,

**Actividades que no agregan valor:** Aquellas actividades que no agregan valor al proceso y que podrían eliminarse o fusionarse en el mismo.

**Sistemas intervinientes:** enumerar en donde corresponda, cuales equipos y sistemas intervienen en cada actividad.

En la figura siguiente se detalla el esquema aplicado para el análisis SIPOC:

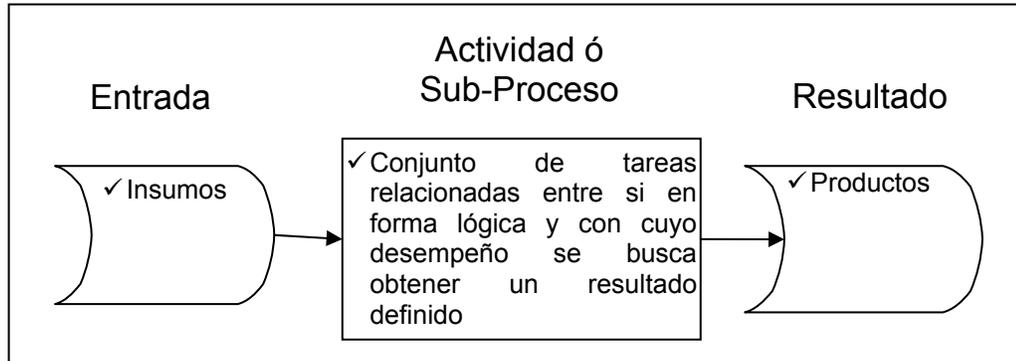


Figura 10. Esquema SIPOC. (Fuente: NGF) Año 2012

A continuación se muestra el resultado del análisis SIPOC, utilizando una representación grafica del proceso:

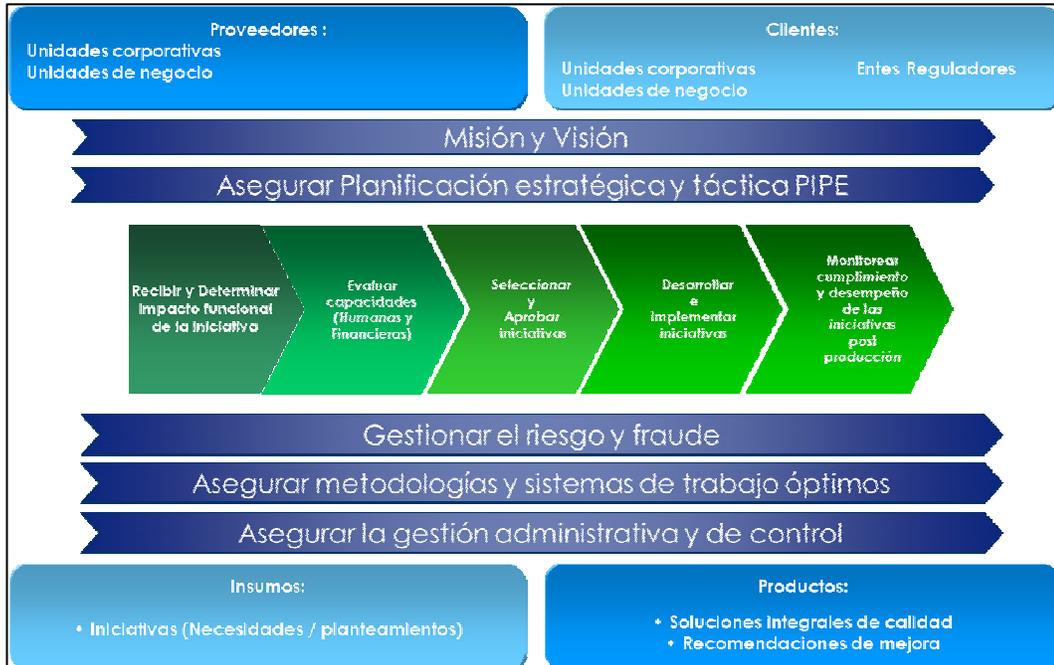


Figura 11. Caracterización del proceso de atención propuesta. (Fuente: NGF) Año 2012

Los principales **proveedores** del área son aquellos de las cuales el área recibe los insumos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de las actividades primarias, representado por: Clientes Internos definidos por las unidades de negocio internas las cuales se relaciona, clientes externos o clientes de Norte Grupo Financiero S.A quienes son el principal proveedor del área debido que de ella depende gran parte de los servicios, así como los entes reguladores que rigen la materia de servicios financieros en el ámbito Nacional.

Los proveedores descritos anteriormente, son quienes suministran los **insumos** necesarios para llevar a cabo el proceso, son las entradas que activaran las primeras actividades del mismo. Los insumos, están constituidos por las iniciativas o requerimientos de las áreas internas o clientes derivadas y aprobadas del informe de resultados del PIPE. Entre otros insumos identificados en la caracterización del proceso se encuentra las ofertas de servicio y el análisis de factibilidad y los documentos de definiciones de las iniciativas y requerimientos canalizadas a través del área de procesos de negocio.

En relación a los **clientes**, el área de procesos de negocio cuenta con clientes internos o áreas de la organización con quienes se relaciona y desarrolla las soluciones y la priorización del portafolio y clientes externos correspondientes a todas las unidades de negocio demandantes de los servicios de atención de iniciativas.

Los productos y servicios, entregados como resultado del proceso de atención son las soluciones integrales de calidad y las recomendaciones de mejora como elementos fundamentales. Existen otros productos generados por la unidad, asociados a la gestión interna y el desarrollo de otras líneas de servicio.

Asimismo, el desarrollo del proceso deberá estar apalancado en las actividades de soporte o apoyo, como lo son:

- **Asegurar la Gestión Administrativa y Control:** Desarrollado por las áreas de contraloras y de auditoria de NGF. Tiene como finalidad realizar el seguimiento y control de la gestión del área basado en indicadores previamente establecidos.
- **Gestión de riesgos y fraude:** Desarrollado por el área de riesgo de NGF. Tiene como finalidad realizar el seguimiento y control de riesgo.
- **Asegurar metodologías y sistemas de trabajo óptimos:** Tiene como finalidad garantizar la vitalidad de las herramientas de formulación y dirección de proyectos a través de las mejores prácticas.

Los Insumos, Proveedores, Clientes y Productos son parte fundamental para el desarrollo de las actividades medulares del proceso de atención propuesto. Las actividades medulares o claves, son las que se realizan para cumplir los requerimientos de los clientes, desde su conceptualización hasta la prestación propiamente del servicio para satisfacer sus necesidades, es decir están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Para el área de procesos de negocio las actividades medulares o claves relacionadas con el proceso de atención son las siguientes incluida la métrica asociada:

- **Recibir y Determinar impacto funcional de la iniciativa:** No se encuentra definido y por ende no se lleva a cabo, a través de esta actividad se podrá evaluar el alcance y objetivos de la

iniciativa, así como su inversión, rentabilidad, competitividad, complejidad y alineación al horizonte estratégico de la organización.

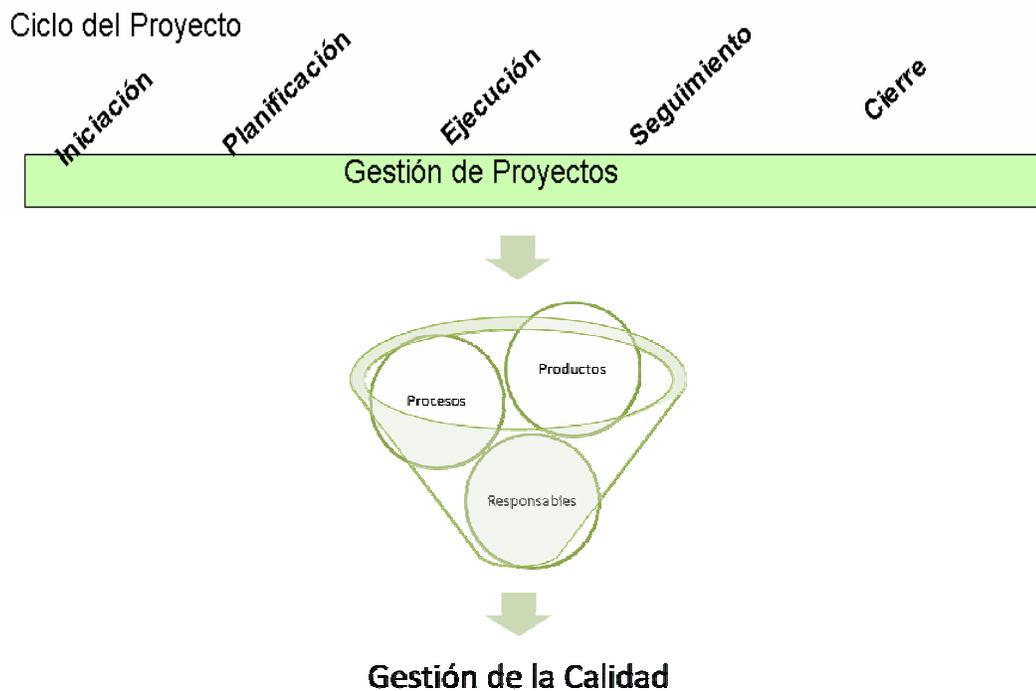
- **Evaluar capacidades (recursos humanos y financieros):** Tiene como finalidad asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y financieros críticos para potenciar la puesta en marcha de cada uno de las iniciativas postuladas.
- **Seleccionar y aprobar iniciativas:** Tiene como objetivo informar las iniciativas que serán presentadas para su aprobación y que conformaran el portafolio de proyectos, tomando en consideración su atractivo y pertinencia.
- **Desarrollar e implementar iniciativas:** Coordinar con el equipo asignado para el diseño y ejecución de la solución de la iniciativa (proyecto y/o requerimiento, estudios) de acuerdo al alcance, tiempo y presupuesto establecido.
- **Monitorear cumplimiento y desempeño de las iniciativas post producción:** actividad encargada del seguimiento y monitoreo del desempeño de la iniciativa implementada.

## **Formulación del Sistema de Gestión**

Tomando como referencia los lineamientos establecidos por el PMBOK para la gestión de calidad de los proyectos, en la cual se requiere establecer la política, los procedimientos y los procesos. A continuación se presenta la formulación del sistema de gestión de calidad para la atención de las iniciativas:

Para la formulación del sistema fue necesario alinear la gestión de la calidad desde el punto de vista de la gestión de proyectos involucrando el ciclo de vida de los proyectos como elemento base del sistema.

El ciclo de vida del proyecto abarca las fases de Iniciación, Planificación, Ejecución, seguimiento y cierre.



**Figura 12. Alineación ciclo de proyecto vs Gestión de Calidad 2012**

A partir de este ciclo de vida se proponen cinco (5) etapas que hacen la formulación de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada iteración, obtener una mejora.

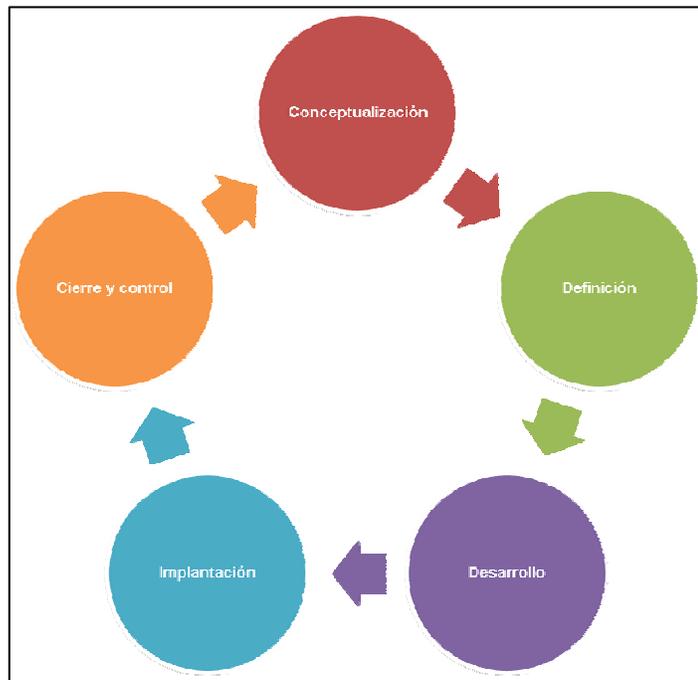


Figura 13. Esquema de Sistema de Gestión. (Fuente: NGF) 2012

Las cinco fases formuladas para el sistema de gestión son:

1. Conceptualización
2. Definición
3. Desarrollo
4. Implementación
5. Control y cierre

## **1. Fase de conceptualización**

El objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de definición que se logra con el sistema de gestión propuesto. La fase de Conceptualización culminará con la postulación del proyecto en el Portafolio de Proyecto.

A continuación se proponen las sub-etapas que complementan la etapa de conceptualización:

**A. Investigar y analizar entorno/mercadeo/negocio:** Esta sub-fase tiene como finalidad garantizar la evaluación de las oportunidades / necesidades (idea) del negocio en relación al entorno, al mercado y a las capacidades propias de la organización con foco en el área que realiza la investigación.

**B. Administra ideas:** Esta sub-fase consiste en generar las ideas a partir de las brechas identificadas u oportunidades de mejora o crecimiento asegurando su alineación de las ideas entre los actores que corresponda.

## **2. Etapa de Definición**

El objetivo de esta etapa consiste en diseñar la solución en un alto nivel, así como garantizar que las características y alcance de las iniciativas estén ampliamente descritas y aceptadas por el equipo del proyecto. Adicionalmente, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere para atender la iniciativa, el personal que se

asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplicaran en la fase siguiente.

### **3. Etapa de Desarrollo**

Esta etapa consiste en generar las funcionalidades requeridas, que soporten el diseño establecido. En la etapa de desarrollo, la planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos.

### **4. Etapa de Implementación y Aseguramiento:**

En su significado más general, se entiende por implantación, la acción y efecto de administrar. Pero, en un contexto empresarial, esto se refiere a la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados.

Es importante destacar que las decisiones y acciones que se toman para llevar adelante un propósito, se sustentan en los mecanismos o instrumentos administrativos (estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos, etc.), que están sistémicamente relacionados.



Figura 14. Esquema de gestión. (Fuente: NGF) 2012

### 5. Etapa de Seguimiento y Control:

Para este concepto se han desarrollado varias definiciones a lo largo de su evolución, sin embargo, todas se centran en la siguiente idea general:

El control es una función administrativa, esencialmente reguladora, que permite verificar (o también constatar, palpar, medir o evaluar), si el elemento seleccionado (es decir, la actividad, proceso, unidad, sistema, etc.), está cumpliendo sus objetivos o alcanzando los resultados que se esperan.

Es importante destacar que la finalidad de esta etapa es la detección de errores, fallas o diferencias, en relación a un diseño inicial, para su corrección y/o prevención. Por tanto, el control y seguimiento debe estar relacionado con los objetivos inicialmente definidos, debe permitir la medición y cuantificación de los resultados, la detección de desviaciones y el

establecimiento de medidas correctivas y preventivas. A continuación se proponen las siguientes sub-etapas para el control:

**a. Medición del desempeño:**

Tiene como fin obtener resultados del desempeño para su posterior comparación con los estándares definidos. Luego, es posible detectar si hay desvíos o variaciones en relación a lo esperado.

**b. Detección de las desviaciones en relación al estándar establecido:**

Conocer las desviaciones de los resultados es la base para conocer las causas de éstas. Todas las variaciones que se presenten, en relación con los planes, deben ser analizadas detalladamente para conocer las causas que las originaron. Analizar las razones que dieron origen a las variaciones permite eficiencia y efectividad en la búsqueda y aplicación de soluciones.

**c. Determinación de acciones correctivas y preventivas**

Se determinan las acciones correctivas para corregir las causas de las desviaciones y orientar los resultados al estándar definido. Esto puede significar cambios en una o varias actividades, sin embargo, cabe señalar que podría ser necesario que la corrección se realice en los estándares originales, en lugar de las actividades.

En términos preventivos, es importante considerar que lo más significativo es encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados finales cumplan con los parámetros definidos (anticiparse), y no tan sólo en identificar y corregir los errores pasados.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA

Este capítulo presenta la propuesta final de la investigación con un resumen de los puntos más importantes junto con la justificación y la factibilidad de la propuesta. La presentación de esta información cumple el cuarto objetivo específico de la investigación, que es: **Proponer un sistema de gestión de calidad para la atención de iniciativas en una unidad de procesos de una organización financiera Nacional.**

### *Descripción del Proyecto*

El desarrollo inicio por realizar un diagnostico de la situación actual del servicio de atención, a fin de describir el entorno en el cual se desempeña, considerando adicionalmente un análisis del mapa estratégico establecido por parte de la organización para conocer el grado de relación existente con la cadena de valor a partir de la cual, el área de procesos de negocio realizo la definición de sus objetivos, de acuerdo a cada perspectiva: financiera, cliente, procesos y aprendizaje.

Una vez expuesto las brechas en la capacidad de atención de servicios en la unidad de procesos que inciden directamente en la necesidad de agregar valor al negocio, fue necesario determinar los atributos de la calidad presentes en el mismo, con la finalidad de determinar aquellos considerados como críticos y que además, tienen mayor incidencia sobre el servicio actual, en base a los criterios de relevancia estratégica y domino.

Adicionalmente, a través del análisis de los atributo, se identifico la necesidad de definir el proceso de atención con el foco en dichos elementos, partiendo de su caracterización como elemento integrador. Adicionalmente permitirá estandarizar la evaluación de las iniciativas en base a su valor estratégico y alineación con los objetivos definidos en la Tabla 4. Objetivos Específicos del Área de Procesos de negocio NGF, del capítulo V.

Definido el proceso para el servicio de atención, se realizo la formulación del sistema de gestión de la calidad, que permitirá trabajar ordenadamente las iniciativas hasta lograr mejoras y su continuidad. Para cada actividad que compone el proceso descrito en la figura 13, Capítulo V, se definió su objetivo principal, característica así como la métricas que facilitara su medición y seguimiento.

Las etapas resultantes de la formulación del sistema de gestión de la calidad se encuentran alineadas con la gestión de proyectos involucrando el ciclo de vida de los proyectos como elemento base del sistema así como con el mapa estratégico de NGF.

### ***Justificación del Proyecto***

La calidad se ha convertido en uno de los elementos clave para las organizaciones actuales y su capacidad para mantenerse competitivos en un mercado cada vez más adverso y exigente. Es por esto que los sistemas de gestión de calidad representan un enorme atractivo ya que muestran un camino para la mejora continua de los servicios y mantener una relación Ganar – Ganar con los clientes. Es en esta búsqueda de la mejora continua donde surge la necesidad de establecer mecanismos que permitan facilitar la comunicación, alinear los esfuerzos y establecer prioridades con el propósito

de obtener el equilibrio óptimo que represente un marco de referencia para la sana gestión de la oferta de productos y servicios y la demanda de su cliente interno, basado en negociación y acuerdos de servicio con los cliente interno que maximicen el valor de negocio de la unidad y la rentabilidad de la organización.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, el desarrollo de la propuesta de este trabajo especial de grado se baso en el resultado del diagnostico y en garantizar que las iniciativas evaluadas y posteriormente aprobadas en el portafolio de proyectos, se encuentren alineadas con los objetivos definidos en el mapa estratégico, los cuales a su vez contribuyen con el logro de la visión estratégica.

### ***Objetivo del Proyecto***

El objetivo principal es suministrar a NGF un marco referencial que permita el correcto balance y la sana gestión de la oferta de productos y servicios y la demanda de su cliente interno en la unidad de procesos de una organización financiera Nacional.

### ***Beneficios***

Entre los beneficios de la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad se encuentran:

- Permite al área de procesos de negocio, alinear en grado de participación en aquellas iniciativas que realmente contribuyan con el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Motiva el involucramiento de todos los integrantes del área de procesos de negocio en el logro de la intensión estrategia planteada al 2014.
- Mejora la Capacidad de análisis del área, a través de una visión sistémica y de gestión por procesos alineada con la gestión de proyectos, para el desarrollo de las iniciativas.
- Definir una única unidad responsable (área), para la atención de las unidades de Front – Push y Back, estableciendo desde aquí los primeros pasos en la integración de las soluciones.
- Administrar la demanda de forma integral, de manera de unificar y balancear iniciativas de forma rentable.

### ***Plan Operativo de Implementación***

Previo a la implantación es importante considerar los cambios organizaciones que continúan llevándose a cabo durante el desarrollo de este trabajo, pues dichos cambios pueden influir en las etapas formuladas para la atención de las iniciativas.

Dicho lo anterior, a continuación se describen las actividades que deben llevarse a cabo:

1. Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos. La gestión de calidad debe ser instrumentada previamente en los altos niveles gerenciales y fluir a través de la estructura de la organización como una cascada. Este despliegue garantiza que los ejecutivos puedan comprender, demostrar y enseñar los principios y métodos de la gestión de calidad, antes de esperar encontrarlos y evaluarlos en su personal. El efecto de cascada también debe alcanzar a los proveedores.
2. Dar a conocer los objetivos definidos por el área para apalancar el desarrollo y gestión de iniciativas que formaran parte del portafolio de proyectos.
3. Dar a conocer el proceso definido de gestión de iniciativas y sobre los cuales el personal involucrado deberá hacer foco en los criterios de alineación estratégica, valor económico, competitividad, riesgo y complejidad de cada iniciativa postulada.
4. Definir el habilitador tecnológico que permita al área de procesos de negocio tomar las acciones necesarias que conduzcan a visualizar, en forma global, la planificación de la oferta y demanda, con el propósito de obtener el equilibrio del portafolio de proyectos.
5. La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación. Es necesario capacitar permanentemente a todo el personal. Puede resultar conveniente promover las habilidades de índole afectiva, como la comunicación verbal o escrita y los conceptos de formación de equipos; o incrementar las habilidades cognoscitivas, como el control estadístico de la calidad

Finalmente podemos agregar que la implantación de la gestión de la calidad para la atención de iniciativas implica tanto el despliegue de políticas, como la construcción del sistemas de aseguramiento de calidad, estandarización, entrenamiento, educación y administración de costos, como elementos fundamentales para alcanzar una ventaja competitiva.

## **CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### ***Conclusiones***

- La orientación al cliente, desde el punto de vista de brindar un servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación estratégica. En base a este factor de revisión se realizó el análisis de entorno a través de la revisión del mapa conceptual y cadena de valor mostrando deficiencia y un resultado desfavorable, ya que el mismo no está logrando una excelencia operacional en el desempeño de sus actividades, esto quiere decir que la unidad no está aprovechando toda su capacidad para desarrollar soluciones integrales y posicionar a la unidad como la primera opción consultora.
- Con los resultados de la situación actual del servicio se procedió a clasificar y ponderar los atributos presentes en el servicio. Este análisis evidenció que los dos (2) atributos con mayor grado de incidencia son la disponibilidad y el tiempo de atención representando debido a su importancia y relevancia económica para las áreas de

negocio. Adicionalmente permitió conocer que el nivel de servicio prestado por la unidad fue calificado como regular.

- La unidad de proceso no cuenta con un proceso de atención de iniciativas definido y alineado con la nueva visión de la unidad. En tal sentido se realizó la caracterización del mismo basado en los elementos de mejora y los atributos de mayor incidencia sobre el mismo. En el levantamiento del proceso se identificaron aquellas actividades que no agregaban valor así como, las métricas que permitirán potenciar la capacidad y realizar un seguimiento más expedito en la gestión del portafolio a través del mismo.
- La unidad de procesos de negocio carece de una herramienta que le permita tomar las acciones necesarias que conduzcan a visualizar, en forma global, las iniciativas que tienen un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos, con el propósito de obtener el correcto equilibrio de las intervenciones. En tal sentido se realizó la formulación del sistema de gestión alineada con la gestión de los proyectos a través del ciclo de vida de los proyectos.

## ***Recomendaciones***

Como recomendaciones se debe tener presente que para establecer un compromiso con la optimización de las capacidades operativas de la unidad a través del desarrollo de un plan de gestión de calidad se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La dedicación, el compromiso y la participación de los altos ejecutivos.
- El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
- Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
- Comprometer a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
- Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
- Reconocer al personal como el recurso más importante.
- Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos.

En función de lo antes expuesto se recomiendan las siguientes acciones:

1. Llevar el control y gestión del portafolio de proyectos, tal como se recomienda en las estructuras propuestas en el CAPÍTULO VI.
2. Establecer como mecanismo de formulación y evaluación el proceso de atención definido en el CAPITULO V que permita sentar las bases para facilitar la comunicación, la alineación de esfuerzos y el conocimiento en la priorización de las iniciativas registradas en la herramienta de gestión y control de solicitudes de servicio.

3. Incorporar el nuevo enfoque en el contexto de operación de la organización. En tal sentido, es importante contar con el acompañamiento del área de Capital Humano de la organización, con el fin de implementar estrategias de gestión del cambio, que permitan disminuir el impacto que esta implementación podría generar en la unidad.
4. Establecer los acuerdos de cooperación con las áreas de apoyo (p ej. TI, Seguridad, Riesgo entre otros) con la finalidad de garantizar la oferta de servicio ofrecida a los clientes para cada producto y servicio.
5. El desarrollo del proceso de atención debe llevarse a cabo manteniendo el foco y la alineación del plan estratégico de la organización, por ello su desempeño y metas deben siempre estar alienadas a la visión, misión y a lo definido en el programa integral de planificación Estratégica (PIPE).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ***Informes Técnicos***

Norte Organización Financiera. (2008). ***Informe comité interno de procesos. Análisis de estrategias***; Nro 3; Caracas, Venezuela.

### ***Libros***

Arias, F. (2006). ***El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica***. Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela

Balestrini, M. (2002). ***Cómo se elabora el proyecto de investigación***. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.

Guía de los Fundamentos de la dirección de Proyectos PMBOK. Guía del PMBOK (2004).

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P.. (2008). ***Metodología de la Investigación***, cuarta Edición. McGraw – Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México.

Hurtado de B., J. (1998). ***Metodología de la Investigación Holística***. Caracas. Fundación Sypal. Venezuela.

### ***Leyes***

Constitución de Republica Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453, Marzo, 2000.

La Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad. (2002). Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela, 37.657, Marzo, 2002

## ***Normas***

Sistemas de Gestión de la Calidad — Fundamentos y vocabulario (2000), Normas COVENIN\_ISO 9000:2000.

Directrices para la calidad en la gestión de proyectos, Norma COVENIN-ISO 10006:2003.

## ***Trabajos Académicos***

Flor de María, G. (2005). **Metodología para la implementación de la gestión de la calidad de proyectos en una empresa de construcción.** Universidad Católica Andrés Bellos. Caracas.

Ordoñez, V. (2007). **Diseño de un sistema de gestión por procesos para Sincrudos de Oriente Sincor. CA.** Universidad Católica Andrés Bellos. Caracas.

## ***Fuentes Electrónicas***

Muro, P. Innovación en el management desde la necesidad del cliente. Recuperado el 19 de Mayo del 2010. <http://www.arpcalidad.com>

Wikipedia Enciclopedia libre. Diagrama SIPOC. Recuperado el 30 de Abril del 2012,. <http://en.wikipedia.org/wiki/SIPOC>

Gobierno de Tasmania, Project management, template project Bussines Plan. Recuperado el 05 de Abril del 2012.

[http://www.egovernment.tas.gov.au/project\\_management](http://www.egovernment.tas.gov.au/project_management)