

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL
VENEZOLANO DE CRÉDITO S.A., BANCO UNIVERSAL**

Presentado por:

YATISABEL RODRIGUEZ

Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

ANA JULIA GUILLÉN GUEDEZ

Caracas, julio del 2013

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL
VENEZOLANO DE CRÉDITO S.A., BANCO UNIVERSAL**

Presentado por:

YATISABEL RODRIGUEZ

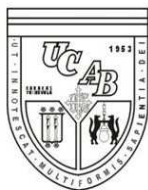
Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

ANA JULIA GUILLÉN GUEDEZ

Caracas, julio del 2013



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

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL VENEZOLANO DE
CRÉDITO S.A., BANCO UNIVERSAL**

Autora: Yatisabel Rodríguez
Asesora: Ana Julia Guillén
Año: 2013

RESUMEN

Las empresas e instituciones que componen el sistema financiero venezolano afrontan múltiples desafíos en el dinámico mercado de la actualidad, por lo que requieren tener una avanzada infraestructura tecnológica para poder llevar a cabo todos sus servicios. En este sentido, el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal continuamente acomete proyectos de envergadura, que le permitan aumentar la eficiencia de sus procesos, brindando un mejor servicio a sus clientes; así como dar cumplimiento a las regulaciones exigidas; sin embargo, se requiere una mejora sustancial en los procesos en la administración de los proyectos, pues presentan ciertas debilidades, ya que, con frecuencia, los proyectos sufren numerosas vicisitudes a lo largo de su preparación y ejecución, desembocando en resultados insatisfactorios como lo son: plazos de finalización dilatados, costos muy superiores a lo presupuestado, niveles de calidad insuficientes, incumplimiento de las especificaciones iniciales, entre otros aspectos. A tal efecto, el objetivo del presente trabajo de investigación estuvo referido en realizar una propuesta de mejoras de la gestión de proyectos en esta institución, apoyada en las mejores prácticas del sector bancario con el objeto de optimizar la administración de los proyectos en el Banco, facilitando una metodología estructurada y normatizada, para la gestión de los proyectos tecnológicos, logrando una definición más clara del alcance; diseñando una guía para la correcta planificación de los recursos desde el punto de vista del presupuesto en tiempo y costo, además de identificar los criterios de calidad que deben estar presentes. La investigación fue de tipo aplicada, apoyada bajo un diseño de investigación documental y descriptiva transversal. Los resultados obtenidos, se hace imprescindible una adecuación de las metodologías de gestión de proyectos existentes en la institución. Además de mejorar el sistema de información actual de la compañía, implementando una solución de software más robusto y logrando un mejor control y seguimiento del presupuesto (costos-tiempo) en línea durante la ejecución de los proyectos.

Palabras Clave: Proyectos, Gerencia, Gestión de Proyectos, Mejores prácticas en el Sector Bancario.

Línea de Trabajo: Definición y Desarrollo de proyectos

LISTA DE ACRONÓNIMOS Y SIGLAS

BCV	Banco Central de Venezuela
PDRI	Project Definition Rating Index (Índice de Valoración de Definición de Proyectos)
PMBOK	Project Management Body of Knowledge (Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos)
PMI	Project Management Institute (Instituto de Gestión de Proyectos)
SUDEBAN	Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras
TI	Tecnologías de Información
VCBU	Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model (Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos Organizacionales)
EPC	Engineering, Procurement Construction (Ingeniería, Procura Construcción)
FEL	Front End Loading (Fases por Compuertas)
CII	Construction Industry Institute (Instituto de la Industria de la Construcción)

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	i
ÍNDICE GENERAL	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 Planteamiento y Delimitación del Problema	4
1.2 Objetivos de la Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
1.3 Justificación	7
1.4 Alcance y Limitaciones de la Investigación	8
1.4.1 Alcance	8
1.4.2 Limitaciones	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de la Investigación	10
2.2 Bases Teóricas	16
2.3 Bases Legales	45
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	48
3.1 Tipo de Investigación	48
3.2 Diseño de la Investigación	49
3.3 Unidad de Análisis	50
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	51
3.5 Fases de la Investigación	51
3.6 Estructura Desagregada de Trabajo	52

3.7 Operacionalización de las Variables	53
3.8 Consideraciones Éticas	55
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	60
4.1 Los Inicios	60
4.2 Los Pioneros	61
4.3 Misión	62
4.4 Visión	62
4.5 Valores	62
4.6 Productos y Servicios	63
4.7 Estructura Organizativa	67
CAPITULO V. DESARROLLO DEL PROYECTO	69
CAPITULO VI ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	144
CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152
ANEXOS	
1 Carta de Autorización Organizacional	158

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
1. Legislación General	47
2. Operacionalización de las Variables de los Objetivos Específicos	53
3. Productos y Servicios VCBU	64
4. Procesos para la Gestión de Proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal	70
5. Preguntas de Evaluación por áreas y procesos de la Metodología PMI (Project Management Institute)	72
6. Frecuencia de Respuestas aplicación de encuesta	78
7. Ponderación de Respuestas (SI-NO-NS-NC)	82
8. Ponderación de Respuestas (Escala de Lickert)	82
9. Resultados Funcionabilidad procedimiento de control de cambios	85
10. Resultados Evaluación del procedimiento para el control del alcance y su influencia en la actualización de los entregables	88
11. Evaluación funcionabilidad control de proyectos y recopilación de información y generación de reportes para la toma de decisiones	90
12. Resultados de medición de opinión sobre el control de costos y la técnica de valor ganado en los proyectos	92
13. Apego Buenas Prácticas- Control de Calidad	93
14. Apego Buenas Prácticas- Gestión de los Recursos Humanos	95
15. Apego Buenas Prácticas- Información de Rendimiento	96
16. Apego Buenas Prácticas- Gestión de los Interesados	97
17. Evaluación de Riesgos Gestión de Proyectos	98
18. Matriz de Impacto Gestión de Riesgos en Proyectos	98
19. Apego Buenas Prácticas –Gestión de Riesgos	100
20. Apego Buenas Prácticas- Gestión de Adquisiciones	101
21. Madurez Organizacional por Procesos	104
22. Cuadro de Inventario de Activos Organizacionales del Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal	105
23. Matriz FODA	108

24. Matriz Estratégica	109
25. Evaluación de Estrategias versus Riesgos	114
26. Infograma Diagrama Flujo de la Fase de Visualización	120
27. Infograma Diagrama Flujo de la Fase de Conceptualización	124
28. Infograma Diagrama Flujo de la Fase de Definición	126
29. Evaluación de Riesgos	134
30. Inconvenientes de acuerdo a su Naturaleza	134
31. Criterios de Evaluación	136
32. Presupuesto del Proyecto	140
33. Responsabilidad y Roles	141

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
1.Descripción General de la Gestión del Alcance del Proyecto	17
2. Diagrama de Flujo de Procesos de Gestión del Alcance del Proyecto	19
3. Fases de un Proyecto	21
4. Ciclo de Vida de Ingeniería	23
5. Definición y Desarrollo de Proyectos	25
6. Definición y Desarrollo de Proyectos. Fase Visualizar	27
7. Definición y Desarrollo de Proyectos. Fase Conceptualizar	28
8. Definición y Desarrollo de Proyectos. Fase Definir	29
9. Definición y Desarrollo de Proyectos. Fase Implantar	30
10. Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto	37
11. Estructura Desagregada de Trabajo	52
12. Estructura Organizativa	60
13. Estructura Organizativa Vp. de Procesos	61
14. Diagrama Causa y Efecto en Gestión de Proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal	99
15. El gerente de proyecto y las áreas de conocimiento	114
16. La Gerencia y el Trabajo en Grupo	120
17. Esquema de Metodología del Desarrollo del Proyecto	123
18. Estructura Desagregada de Trabajo del Desarrollo de la Propuesta	134
19. Cronograma de Actividades del Desarrollo de la Propuesta	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PÁGINA
1. ¿Posee la empresa una metodología específica para el control de proyecto?	75
2. ¿Posee la empresa un procedimiento para la identificación, revisión y gestión de los cambios?	76
3. ¿Proporciona el procedimiento de control de cambios oportunidades para validar y mejorar el proyecto en forma continua?	76
4. Una vez definido el alcance del proyecto, ¿pasa el mismo por un proceso de aceptación formal por parte de todos los involucrados en el proyecto?	78
5. ¿El listado de Productos Entregables es generado a partir de la Estructura Desagregada de trabajo?	79
6. ¿Posee la empresa un procedimiento definido para el control del Alcance?	79
7. ¿Se poseen definidos métodos y procedimientos para el control del cronograma del proyecto?	81
8. ¿Posee la empresa una metodología específica para el control de costos en los proyectos?	83
9. ¿Existen patrones de calidad establecidos en la metodología de Control de Proyectos de la Empresa para el Control de Calidad?	84
10. ¿Los resultados de control de calidad son analizados para detectar la causa y los efectos de los problemas que se pueden presentar durante la ejecución del proyecto?	86
11. ¿Sabiendo que la gestión de los interesados se refiere a la administración de las comunicaciones a fin de satisfacer las necesidades de los interesados en el proyecto y resolver polémicas con ellos ¿considera usted que la empresa posee procedimientos definidos para la gestión de los interesados de los proyectos?	88

12. ¿Posee la empresa técnicas o herramientas para la identificación, evaluación y control de continuo de los riesgos que pueden afectar los proyectos?	91
13. Para proyectos que involucren Procura ¿posee la empresa herramientas, procedimientos o registros para el control de proveedores?	93
14. Resumen Existencia de Procedimientos, Técnicas y Herramientas	94
15. Resumen de Apego de Buenas Prácticas Metodología de Control de Proyectos de la Institución	95

INTRODUCCIÓN

Dentro de una economía global que se hace cada vez más competitiva, las Instituciones Financieras, necesitan desarrollar eficientemente, aquellos productos que satisfagan rápidamente los requerimientos de los clientes y de nuevos prospectos, esto permitirá crear una relación de confianza a largo plazo con dichos clientes, tomando en cuenta el mejoramiento de la calidad, la innovación, la reducción de costos, los programas de mejoramiento continuo, la satisfacción al cliente; así como el dar cumplimiento a las exigencias regulatorias, por parte de los entes gubernamentales, lo que constituyen factores competitivos que empujan a las organizaciones hacia un ambiente de competencia global y a un cambio de tecnologías. Cada vez más, la alta dirección se está dando cuenta del impacto significativo que la Tecnología de la Información (TI) tiene en el éxito de una empresa. La dirección espera un alto entendimiento de la manera en que la TI es operada y la posibilidad de que sea aprovechada con éxito para tener una ventaja competitiva. Es por ello, que en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal (VCBU), a lo largo del tiempo ha realizado diversos procesos de trabajo y se encuentra implementando otros, que estarán interactuando en línea y en tiempo real, para que las dependencias puedan cumplir con sus funciones, además de lograr que los procesos que ya existen sean rediseñados para lograr eficiencia, promoviendo la creatividad e innovación, que permitan mejorar la calidad de los resultados, así como en su cultura organizacional, relaciones laborales, trabajo en equipo y prestación de servicios para la comunidad en general.

En este sentido, esta institución bancaria, se encuentra en el camino hacia un redimensionamiento, donde es clave alinear la estrategia de TI con la estrategia del negocio, para lo cual se hace necesario la consecución de proyectos, para cubrir la demanda de servicios y necesidades presentes, cuyo fin es responder de

forma efectiva a estos requerimientos de negocio adoptando e implementando un marco de referencia de gobierno y de control. De tal manera que se forme un vínculo el desempeño real con respecto a los requerimientos, se organice las actividades en un modelo de procesos generalmente aceptado, se identifiquen los principales recursos a ser aprovechados y, se definan los principios de control gerenciales a ser considerados, para lo cual se realiza el presente trabajo cuyo objetivo es realizar una propuesta para la gestión de los proyectos de TI, en el VCBU, bajo los lineamientos y metodología del PMI y del PMBOK (2008), donde se busca gestionar y controlar las etapas inmersas en los procesos en la gestión de los proyectos, para lo cual se hace necesario la realización de un diagnóstico de la situación actual, análisis del impacto para la organización desde el punto de vista del presupuesto, tiempo y calidad en la ejecución de los proyectos, y lograr definir los elementos que conformarán la propuesta para una adecuada definición y planificación de los proyectos en VCBU.

En este sentido, se estructuró el Trabajo Especial de Grado, bajo el siguiente esquema:

En el Capítulo I, se expone el planteamiento del problema, donde a través de éste se logra identificar que existe vulnerabilidad en la administración de los proyectos, ya que una parte de ellos, no cumple con lo establecido en el alcance; así como la incursión en la afectación del presupuesto de tiempo y costo, y calidad generando insatisfacción a los clientes finales y *stakeholders*. Al contraponer la justificación a la situación planteada, se establecen los objetivos con la intención de delinear la investigación a ser desarrollada.

En cuanto al Capítulo II, se desarrolla el marco teórico y referencial, donde se abordan los conceptos y términos relacionados con la gestión de proyectos, calidad, costo y tiempo; así como las bases legales que giran en torno a la regulación en la banca con respecto al nivel y calidad de servicio ofrecido a los clientes y las medidas de seguridad, que deben ser cubiertas.

Por otro lado, en el Capítulo III, se hace referencia al marco metodológico, donde se expone el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, las técnicas y/o instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo IV, se describe el escenario donde se desarrolla el trabajo de investigación, el cual corresponde al marco organizacional donde se tratan los aspectos referidos al VCBU, así como su estructura organizativa, resaltando la unidad que gestiona los proyectos, en esta institución.

Con respecto al capítulo V se aborda lo referido al desarrollo del proyecto orientado al diagnóstico, evaluación y madurez de la gestión de los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal, a través de la evaluación estratégica con el análisis FODA, el diagrama de causa y efecto, además de la realización de entrevistas y encuestas; así como la propuesta de mejora para la gestión de proyectos en dicha institución.

Asimismo, en el capítulo VI, se confrontan los resultados luego de los estudios realizados llegando así al análisis de éstos, los cuales arrojan que a pesar de que existe una metodología adaptada a las mejores prácticas presentes en la gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, ésta no cumple, en su totalidad, con lo establecido en la normativa internacional de acuerdo al Project Management Institute, por lo que existen algunos proyectos que se ven afectados en el presupuesto de tiempo, costo, y calidad generando así insatisfacción en los clientes finales y en la audiencia interesada.

En el capítulo VII se enuncian las conclusiones y recomendaciones que se generaron luego del estudio realizado donde se confirma que es menester adecuar la metodología para alcanzar la efectividad y eficiencia en la gestión de proyectos, para lo cual se realizan las respectivas recomendaciones.

Finalmente, se especifican el conjunto de referencias bibliográficas sobre las cuales se basa la información presentada.

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento y Delimitación del Problema

En el universo cambiante de la tecnología de información, las instituciones bancarias deben enfrentar el reto constante de lograr un equilibrio entre las metas comerciales, negociaciones y captaciones de inversiones, aportando una nueva economía de globalización, virtualización, inmediatez, procesos en línea, comercio electrónico, dinero electrónico, operaciones transfronterizas, descentralización, transformación continua y manejo de incertidumbre en el desarrollo de la aplicación de estos avances de tecnología de la información, con el objetivo de un crecimiento dinámico y eficiente. En el contexto mundial, todas las organizaciones financieras reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a corto, mediano y largo plazo. Se ha demostrado que la alta gerencia teniendo definida eficientemente la misión de su organización se encontrará en posición favorable para la orientación y dirección en sus actividades.

En Venezuela han tomado relevancia, las normalizaciones y legalizaciones emanadas por parte del ente público, la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, (SUDEBAN), siendo todas éstas de obligatorio cumplimiento. En este sentido y, considerando lo que expresa la vigente Ley General de Bancos, el VCBU, está concentrando sus servicios en la atención a sus clientes corporativos, petroleros y comerciales combinada en su énfasis en las TI a través de la oferta de transacciones digitales y el uso de canales alternos de distribución tales como: *Office Banking*, Centro de Servicios Telefónicos, Cajeros Automáticos y Banca por Internet.

El VCBU, a través de la Vicepresidencia de Procesos, tiene la responsabilidad de lograr que los proyectos se gestionen de manera eficiente y efectiva en los tiempos previstos y con los recursos asignados; sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados existen ciertas dificultades que impiden la consecución con éxito de algunos de los proyectos programados, existiendo de vulnerabilidades y problemática, por la inexistencia de una metodología para la administración de proyectos.

Esta situación genera una afectación negativa en la consecución de los objetivos planteados en la organización, tanto en las unidades que gestionan directamente los proyectos como aquellas que están relacionadas, ya que éstos se realizan fuera del presupuesto del costo y tiempo, afectando en algunas ocasiones la calidad de los mismos, por lo que vale analizar el impacto que ha representado el no contar con una metodología para la adecuada gestión de proyectos en la organización. A fines de sustentar la situación expuesta se tomará una muestra de los proyectos cerrados y ejecutados en los últimos dos años, donde se analizaran la gestión del alcance.

Es por ello que se persigue realizar un diagnóstico sobre la gestión de los proyectos en la institución, en la medida y profundidad que cada una de las variables aplique, a fin de conocer la situación global que afecta a la organización desde los distintos puntos de vista de análisis, determinando de manera básica cual es la cadena de valor de la organización, así como comprobar si los proyectos se encuentran alineados con la misión estratégica establecida dentro de la empresa.

Interrogante de la Investigación:

¿Cómo desarrollar un Plan de mejora de gestión de proyectos basado en las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos para la Vicepresidencia de Procesos del Venezolano de Crédito, Banco Universal?

Sistematización de la investigación:

¿Cuál es la situación actual sobre la gestión de proyectos en la unidad en estudio?

¿Cuáles son las mejores prácticas de gestión de proyectos que pueden ser utilizadas y su grado de madurez en la organización?

¿Cómo se pueden gestionar y controlar las etapas inmersas en los procesos en la gestión de los proyectos de tecnología en una institución financiera?

¿Cómo formular los procesos para la administración de los proyectos del caso en estudio?

¿De qué forma se deben considerar los procesos para el diseño de un Plan basado en las mejores prácticas de la Gestión de Proyectos para el caso de estudio?

1.2 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar una Propuesta de mejora basado en las mejores en la Gestión de Proyectos. Caso de estudio: Vicepresidencia de Procesos del Venezolano de Crédito, Banco Universal.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal.

- Evaluar el grado de madurez en la organización desde el punto de vista de las mejores prácticas en la ejecución de los proyectos desarrollados en la unidad de estudio
- Definir los elementos que conforman la propuesta para una adecuada definición y planificación de los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal
- Elaborar la propuesta del plan de mejoras para la gestión de los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal

1.3 Justificación

La Administración de Proyectos es considerada actualmente como una necesidad. Los aumentos crecientes de complejidad en proyectos y de restricciones de tiempo y costo necesitan una administración profesional y centralizada de proyectos para maximizar las probabilidades de éxito. Cada vez hay que hacer más con menos. La finalidad de la administración de proyectos es lograr que el producto del proyecto cumpla con el alcance, la calidad, el tiempo y los costos previamente planeados.

En el VCBU, uno de los objetivos estratégicos es utilizar de manera eficiente los recursos humanos, técnicos y financieros, asignados a los proyectos, controlando las principales variables referidas a tiempo, costo, calidad y riesgo, orientado a satisfacer las necesidades de la organización, del recurso humano, clientes y proveedores. En la actualidad, no se dispone de una metodología formal que permita determinar, desde el comienzo, el alcance adecuado a cada proyecto, basado en los objetivos estratégicos planteados por la alta dirección. Con esta propuesta se busca efectuar el debido seguimiento y control de los proyectos, siendo capaces de operar en base a las expectativas creadas por los distintos entes involucrados.

Otro aspecto relevante de este trabajo es el de permitir que a través de dicho desarrollo sirva de fuente de consulta por futuros investigadores en la materia; así como servir de marco de referencia a otras instituciones financieras.

1.4 Alcance y Limitaciones de la Investigación

1.4.1 Alcance

El presente Trabajo Especial de Grado, estuvo orientado a la realización de una propuesta de mejoras en la gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal donde el alcance de la investigación estuvo integrado en tres fases, en la primera se recopiló y analizo la información documentando el conjunto de herramientas, técnicas, metodologías, recursos y procedimientos utilizados para gestionar los proyectos; en la segunda, se realizo un análisis de la metodología utilizada confrontándola con lo establecido en las mejores prácticas, en la última etapa, se realizo la propuesta para la gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal.

Esta investigación no abarco la implementación de los resultados de esta investigación.

1.4.2 Limitaciones

En las empresas existen limitaciones a nivel de políticas, referidas a reglas formales e intuitivas, que de no ser revisadas y superadas pueden limitar el rendimiento global, e incidir directamente sobre la ejecución de cualquier proyecto. Si no se comprueba la interacción entre la capacidad y las prioridades a lo largo del ciclo de gestión del proyecto, se pueden producir algunos percances que impedirán cumplir correctamente el plan estimado. Esto viene motivado por la

deficiente manera de planificar y programar la actividad productiva y que no se debe atribuir a los imprevistos.

Como parte de las limitaciones existentes en la consecución de este trabajo de investigación se encuentra el nivel de incertidumbre, ya que existen cambios constantes en el enfoque que las leyes venezolanas otorgan a la banca venezolana afectando la planificación estratégica de éstas, ya que deben adaptarse a las exigencias legales que emanan del ejecutivo nacional.

Por otro lado, existirán restricciones de índole de tiempo y disponibilidad de la información, pues depende tanto de la disponibilidad de horario tanto de las actividades laborales de mi asesores académicos, empresariales y propias, como de la obtención de la data que soporte la investigación, ya que en la Vicepresidencia de Procesos del Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, unidad que gestiona los proyectos, no cuentan con una base de datos que permita obtener, cifras históricas, lecciones aprendidas, de los impactos que a nivel de costo, tiempo y calidad han resultado de la gestión de los proyectos con la metodología existente.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico y referencial, amplían la descripción del problema, integrando la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas, es decir, determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación.

En este sentido señala Ramírez (2008), "...es el espacio del proyecto destinado a ilustrar al lector...", por lo que "...consiste en dar toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado, sobre el problema que se pretende investigar..." (p.60).

2.1 Antecedentes de la Investigación

En cuanto a los antecedentes, Ramírez (2008) expone que están referidos a todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado" (p. 61). A continuación se enuncian aquellos relacionados con el tema de estudio.

Contreras (2011). Desarrollo de un plan de procesos para la administración de proyectos tecnológicos. Caso de estudio: Gerencia de Tecnología de la Información del Banco Nacional de la Vivienda y Habitat (BANAVIH). El propósito de este estudio fue el desarrollo de un plan de procesos basado en mejores prácticas en la administración de proyectos tecnológicos dirigidos a la Gerencia de Tecnología de Información, realizando un análisis del marco legal, la evaluación de la situación actual en BANAVIH, y una propuesta basada en la adaptación de las mejores prácticas a las fases de un proyecto y las actividades que la conforman, quedando a decisión de la empresa la aplicación de la propuesta. La metodología estuvo enfocada en un diseño mixto combinando

fuentes vivas y documentales, siendo la investigación de tipo aplicada en su modalidad de investigación y desarrollo, presentando modelos de herramientas de gestión y documentación, presentando un plan de implantación del diseño presentado. El aporte de esta investigación al tema de estudio es el uso de herramientas diseñadas del PDRI (*Project Definition Rating Index*) para el diagnóstico de la gestión de los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal

Palabras clave: Procesos, PDRI, mejores prácticas, plan y proyectos tecnológicos

Moreno (2009). Elaboración de un Plan de Proyecto para el manejo Eficiente de la Planificación y el Control del Tiempo en una Oficina de Proyectos. El objeto de estudio estuvo enmarcado en ofrecer los lineamientos de un plan a fin de lograr una administración eficiente del tiempo y todo lo referido al manejo efectivo y eficiente de recursos, calidad, entre otros en una oficina de proyectos. La metodología fue de investigación y desarrollo no experimental de diseño de tipo descriptivo, la cual se aplicó a través de un cuestionario. El resultado obtenido fue la propuesta de una metodología que abarca las etapas de definición, planificación, seguimiento y control y, finalmente, cierre. Esta investigación soporta el tema de estudio, pues se pretende generar unas recomendaciones orientadas al diseño y formulación de los proyectos manejados en el Venezolano de Crédito, en vista de que en la actualidad no existe de manera estructurada ninguna documentación que soporte la definición de los proyectos.

Palabras clave: desviación, planificación, tiempo, plan, gerencia de proyecto, metodología, control.

Estezo (2008). Propuesta de Diseño de una Herramienta Estandarizada para Mejorar la Planificación y Control de Actividades en los Proyectos de Desarrollo de Nuevos Productos en Kraft Foods Venezuela. El objetivo de este estudio fue el desarrollo de una herramienta que pudiera ser utilizada como estándar en *Kraft Foods* Venezuela para mejorar la gestión del tiempo. La metodología utilizada se fundamentó en la proyección de la duración de

actividades de los proyectos, basada en la experiencia previa, lo que ayudó a mejorar la planificación de actividades de los proyectos de nuevos productos, aplicando una mejor estrategia para competir en el mercado. Es importante resaltar que este estudio apoya la investigación, pues se centra en el diseño de una herramienta que permita mejorar la planificación, definición y control de actividades logrando un manejo eficiente de recursos con énfasis en los tiempos de ejecución, siendo esto parte integral del tema a ser desarrollado, donde se busca lograr un adecuado diseño y planificación de los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal haciendo un uso racional de los recursos.

Palabras clave: gestión del tiempo, definición, estandarización, estimación de duración.

Ugas (2008). La Gestión de los Proyectos en las empresas del Sector Energético. Caso: ENELVEN-CARBOZULIA. La finalidad de este artículo radica en reflexionar sobre los principales aspectos que inciden en el desempeño de los proyectos. Para el estudio se abordó las áreas de negocio de generación, transmisión y tecnología de Enelven y el área de operaciones de Carbozulia. La investigación se fundamentó tomando como referencia las metodologías desarrolladas en el PMI, de tipo proyecto factible, de diseño no experimental y transeccional. Los resultados fueron que estas empresas mantienen una estructura matricial, para organizar los equipos de trabajo, y tienen diferentes esquemas, además no poseen una metodología estándar en los procesos de gestión, dándole importancia al alcance, tiempo, costo y procura, mientras que a calidad y riesgos es muy incipiente. Sin embargo, se cubre gran parte de los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. El aporte de este artículo al tema a desarrollar se fundamenta en la importancia que reviste el contar con estándares para un correcto diseño y manejo de los proyectos en las empresas.

Palabras clave: gestión de proyectos, procesos de gestión, áreas de gestión, fases o ciclo de vida de un proyecto.

Graziano (2007). Evaluación de la Metodología Aplicada por la Unidad de Planificación y Control de una Empresa Consultora de Ingeniería para el Control de Proyectos IPC. El estudio se enfocó en la evaluación de la Metodología aplicada por la Unidad de Planificación y Control en función de las buenas prácticas propuestas en la metodología del PMI, la cual se llevó a cabo a través de una investigación de tipo Evaluativa, para lo cual se elaboró un cuestionario de evaluación que permitió medir el apego a las buenas prácticas. Se obtuvo como resultado que la metodología de control de proyectos de la empresa PDRI, posee todos los procedimientos y técnicas que las buenas prácticas exigen, pero ninguno de ellos alcanzó el grado mínimo de satisfacción establecido, por lo que se realizó una propuesta de mejoras en el sistema Integrado de Cambios y en el Control de Calidad. Esta investigación contribuye con el tema de estudio pues en el Venezolano de Crédito, es necesario identificar el grado de alineación y de madurez de los procesos internos con la metodología y buenas prácticas de la gestión de proyectos, ya que existen ciertas dificultades que impiden la consecución con éxito de algunos de los proyectos programados, por la inexistencia de una metodología para la administración de proyectos.

Palabras claves: Metodología, Control de proyectos, buenas prácticas.

Moreno (2007). Diseño de una Metodología para la Gestión de Proyectos de Sistemas de Información. Caso de Estudio CorpBanca. En este trabajo se realiza un diseño de una metodología para la gestión de proyectos para el desarrollo de sistemas de información, pues dicha Institución no contaba con procedimientos, herramientas para la formulación y planificación de proyectos. La metodología estuvo enmarcada en la investigación y desarrollo, donde se recabó y analizó toda la información, y el estudio se centró en las especificaciones y diseño de la metodología de gestión acorde con los procesos de esta organización, en el

área de sistemas. El aporte que realiza esta investigación al tema a investigar se encuentra enmarcado, en principio, que se analiza a una institución financiera, lo cual se corresponde, pues el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, tiene similitud en las operaciones y servicios ofrecidos a los clientes, para lo cual deben estar desarrollando proyectos. De igual manera, para este caso de estudio, la institución no cuenta con una estructura formal para el diseño y manejo de los mismos, y, por ende falta de una metodología, con guías y formatos que sirvan de base para la gestión de proyectos, lo cual fue abordado en esta investigación de grado.

Palabras clave: gestión de proyectos, metodologías.

Zapata (2006). Metodología para la Medición de la Seguridad y Riesgos en los Proyectos de la Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente de SIDOR. El propósito de este estudio estuvo fundamentado en elaborar una metodología que permitiera medir el grado de definición y planificación de los proyectos en el análisis de seguridad, desarrollados por la Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente de SIDOR, para ello se revisaron fuentes bibliográficas, se identificaron los elementos de la herramienta *Project Definition Rating Index* (PDRI) combinados con los de Seguridad y Riesgo en los proyectos. Este estudio ofrece un aporte al tema a ser desarrollado, ya que el objetivo perseguido es alcanzar la delineación de una metodología, en el Venezolano de Crédito, para la verificación de la correcta formulación de los proyectos.

Palabras clave: seguridad, proyectos, PDRI, normas, metodología.

Vale (2002). Desarrollo de un Modelo para Selección, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión en Franquicias. Este trabajo tuvo como objetivo auxiliar al evaluador (inversionista) en los procesos de toma de decisiones concerniente a la factibilidad de ejecutar un proyecto de franquicia. La metodología estuvo fundamentada en una investigación de campo de carácter descriptivo, cuyo objetivo era la recolección y análisis de datos, obteniendo como resultado que es

necesario el contar con un modelo para la selección, formulación y evaluación de proyectos de inversión, para la realización de nuevas inversiones. La relación de este tipo de estudio con el tema a ser desarrollado se fundamenta en identificar los elementos que deben estar presentes ante la selección, evaluación y formulación de los proyectos, por lo que sirve de apoyo para el diseño del proyecto en sus fases iniciales, pues para la toma de decisiones se cubre lo referido al tamaño del proyecto, definición de procesos, localización, obras físicas necesarias y acciones, calendarización, estructura organizacional, entre otros, siendo importante para el diseño de cualquier tipo de proyecto el tomar en cuenta estas variables.

Palabras clave: selección, evaluación, formulación proyectos, toma de decisiones.

2.2 Bases Teóricas

Definición Proyecto:

Según Chamoun (2002), define proyecto como un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único. (pag.27).

Asimismo el PMBOK®(2008) al respecto señala: "...el sistema de gestión de proyectos es el conjunto de herramientas, técnicas, metodologías, recursos y procedimientos utilizados para gestionar un proyecto." (pag.7).

Gestión del alcance de proyectos.

Comprende las actividades orientadas a garantizar el cumplimiento de los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente.

En este sentido vale la pena citar al PMBOK® (2008):

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. (Ver Figura 01).

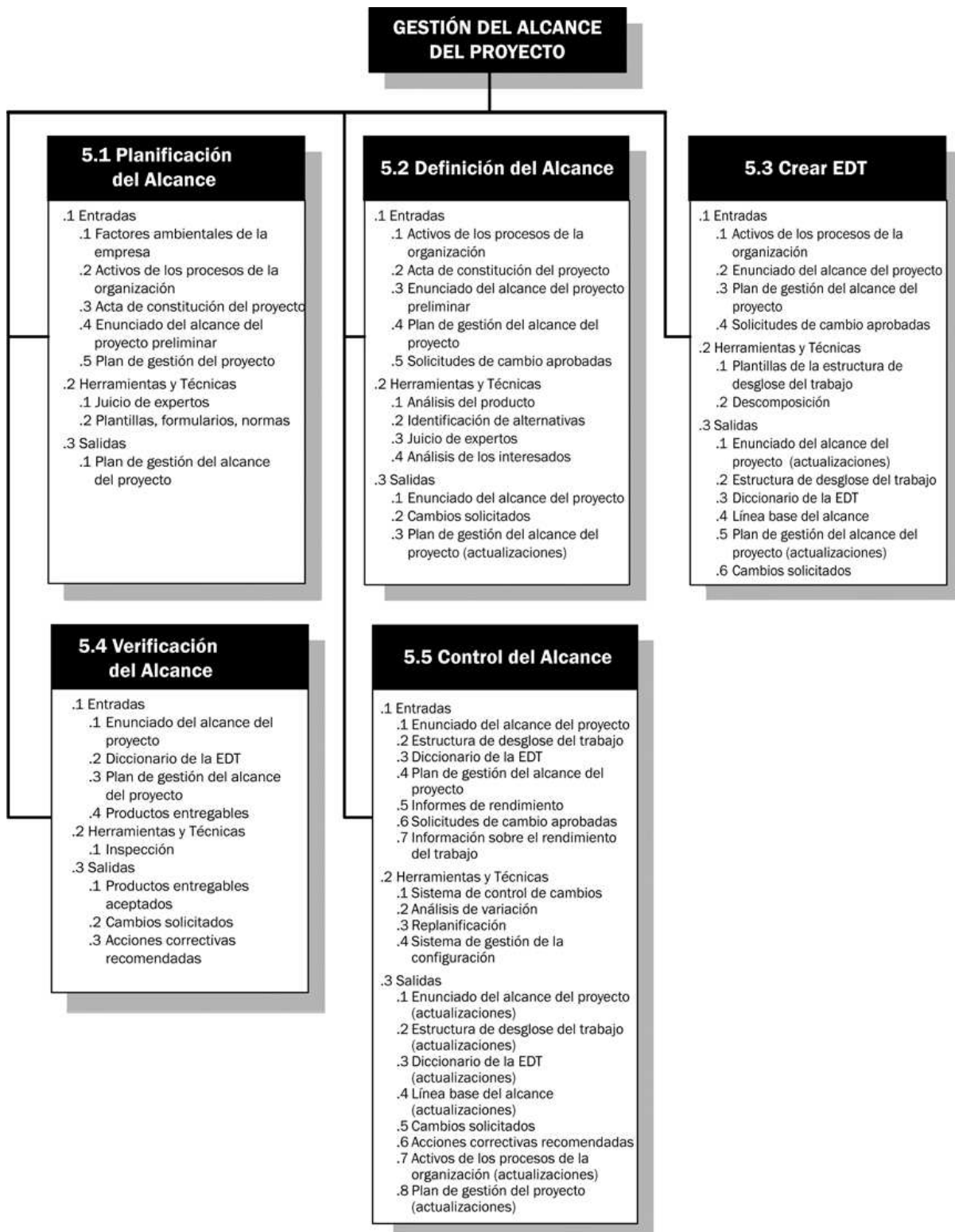
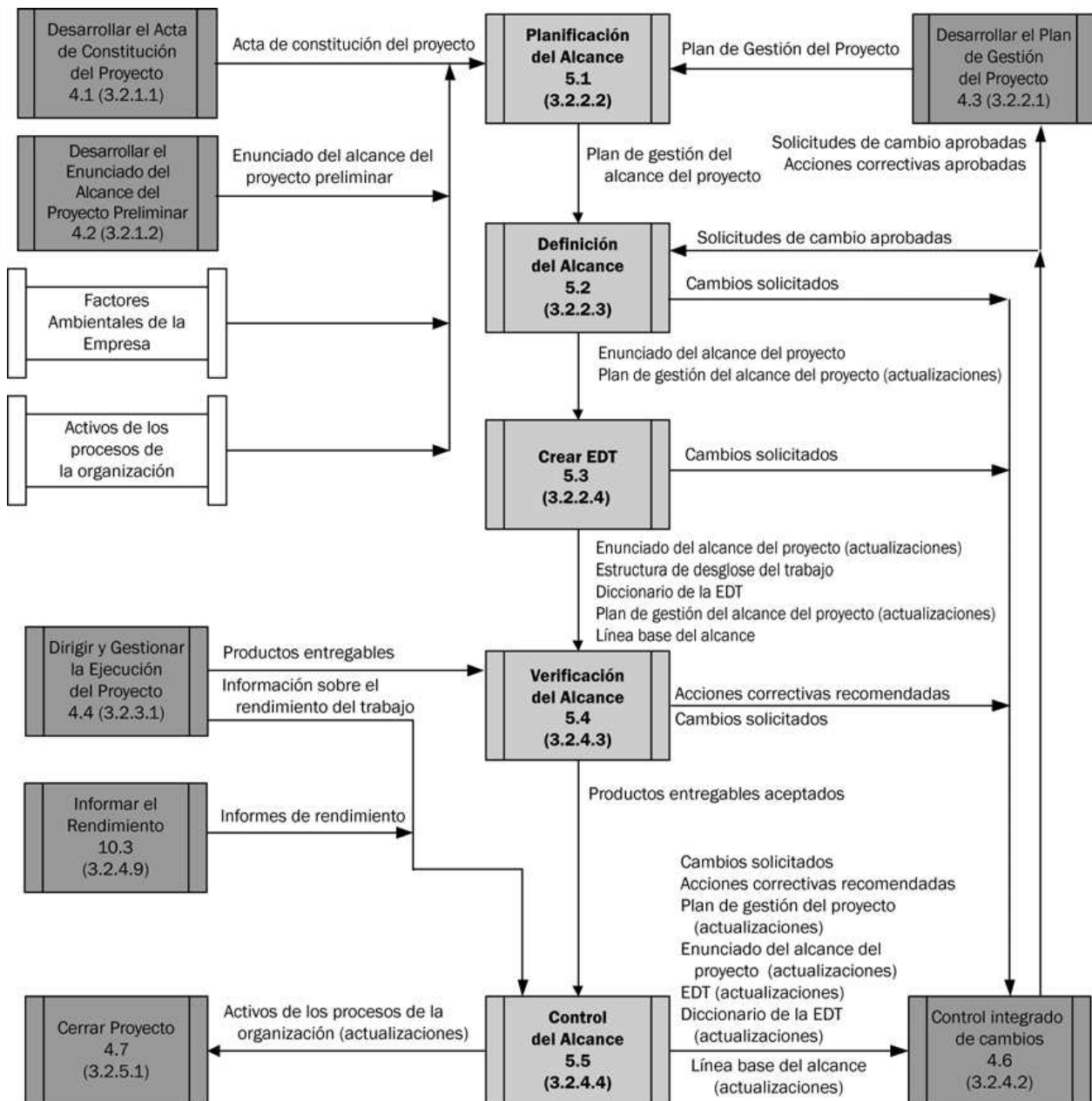


Figura 01. Descripción General de la Gestión del Alcance del Proyecto
Fuente: PMBOK (2008)

El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto, abarcando los siguientes procesos:

- **Recopilar Requisitos**—Es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Definir el Alcance**—Es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
- **Crear la EDT**—Es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.
- **Verificar el Alcance**—Es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.
- **Controlar el Alcance**—Es el proceso que consiste en monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y en gestionar cambios a la línea base del alcance.

Los procesos usados para gestionar el alcance del proyecto, así como las herramientas y técnicas asociadas, varían según el área de aplicación y normalmente se definen como parte del ciclo de vida del proyecto. La Declaración del Alcance del Proyecto detallada y aprobada, y su EDT asociada junto con el diccionario de la EDT, constituyen la línea base del alcance del proyecto. Esta línea base del alcance se monitorea, se verifica y se controla durante todo el ciclo de vida del proyecto. (Ver figura Nro. 02)



Nota: No se muestran todas las interacciones ni todo el flujo de datos entre los procesos.
Figura 02. Diagrama de Flujo de Procesos de Gestión del Alcance del Proyecto
Fuente: PMBOK(2008)

Vale la pena citar a Palacios (2009), quien al respecto señala que en el alcance "...se debe manejar efectivamente todo lo que el proyecto debe incluir, para lo cual hay que aprobar el proyecto, planificar y definir el alcance, hay que verificar que se esté ejecutando lo planificado y controlar los posibles cambios en el alcance."

Efectivamente, la gestión de proyectos se trata de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y costo definidos.

Front End of Loading

Según lo indican las Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital **GGPIC** (1999) y adaptadas por Vidal (2009) para la asignatura de Definición y Desarrollo en el postgrado en Gerencia de proyectos de la UCAB; estas guías fueron elaboradas por un comité de operaciones de PDVSA basadas en el CII del año 1995, la ejecución de un proyecto puede ser vista como un proceso que se desarrolla en fases, desde que nace o se concibe la idea hasta que se materializa y se pone en operación el activo o la instalación y ésta comienza a generar un valor al accionista o dueño. En algunos casos, el proyecto podría no llegar a ejecutarse y ser cancelado durante su trayectoria hacia la materialización, porque en algún momento de ésta se pudo determinar que no genera suficiente valor.

Existen dos fases en la vida de un proyecto, claramente definidas y marcadas por un evento de importancia trascendental que es la *"aprobación de los fondos para la ejecución"*. Este hito, demarca las dos etapas básicas de un proyecto: la de **"Definición y Desarrollo"**, antes de la aprobación mencionada, y la de **"Implantación y Operación"**, después de la misma.

La concepción de Definición y Desarrollo de un Proyecto, o según la terminología anglosajona más conocida “**Front End Loading**” o “F.E.L.”, o “**Front End Engineering Development**” o “F.E.E.D”., es la planificación de un pre-proyecto (PPP), un diseño administrativo, extraído de la ingeniería, y surge como proceso de definición progresiva de un proyecto, basado en una revisión planificada y estandarizada. El proceso de ejecución de un proyecto se divide en cinco (5) fases las cuales se muestran esquemáticamente en la siguiente figura 03 donde a lo largo de todo el proceso de ejecución de proyectos y al terminar cada una de las fases hay que tomar decisiones importantes.

Fases de un Proyecto



Figura 03 Fases de un Proyecto

Fuente: Vidal (2009)

En este sentido, Front End of Loading (FEL), es un conjunto de procesos que tienen en consideración todos los factores claves que permiten traducir la estrategia de la compañía en un proyecto viable. Esta es una metodología basada en el concepto de portones de aprobación, donde en cada portón se aprueba, o no, el pasaje a la siguiente etapa. Cada etapa implica un desarrollo cada vez mayor de los estudios involucrados, disminuyendo la incertidumbre, pero que requiere mayor presupuesto y tiempo para su ejecución que su etapa anterior.

Esta metodología brinda soporte a la toma de decisión ya que la divide la planificación e ingeniería del proyecto en etapas escalonadas, reduciendo los

riesgos, y manteniendo los costos y los plazos acotados por fase. Cada fase, antes de ser iniciada, debe estar correctamente planificada, y su fase anterior auditada y aprobada.

El Front End of Loading, Metodología por Fases

La Metodología Front End of Loading, (2013), según lo publicado en ¿Qué es la metodología FEL? contempla que desde el pre-proyecto, cada una de las actividades atribuibles al ciclo de vida del mismo, se estructura en 4 fases las cuales son:

FEL 1: Fase de identificación de oportunidad, sirve para validar de la oportunidad del negocio y se basa en estudios de factibilidad técnico-económicos. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado y otros que se requieran.

FEL 2: Fase de proyecto conceptual, es el inicio del planeamiento del proyecto a fin de seleccionar una alternativa tecnológica y avanzar en las definiciones de la misma. Es donde se perfecciona la opción recomendada. En esta etapa el proyecto pasa a manos de ingeniería de proyecto y es importante la asignación del Project Manager.

FEL 3: Fase de ingeniería básica, en esta fase se desarrolla detalladamente el alcance, se elabora la ingeniería básica, se crea el plan de ejecución del EPC y se logra una la estimación final de las inversiones con un mínimo error. Esta fase requiere en general que se contrate una empresa de ingeniería para su desarrollo.

Hasta aquí el desembolso de inversión no ha superado el 10%-15% del total programado.

Fase de Ejecución (EPC): se trata de la obra en sí, e incluye la ingeniería de detalle, la construcción y el montaje. Es la fase en la que más tiempo y dinero se invierten, y su éxito en parte queda determinado por la calidad de las fases anteriores. El EPC no constituye parte de la metodología FEL, pero se incluye aquí ya que es el “objetivo” de toda la planificación anterior.

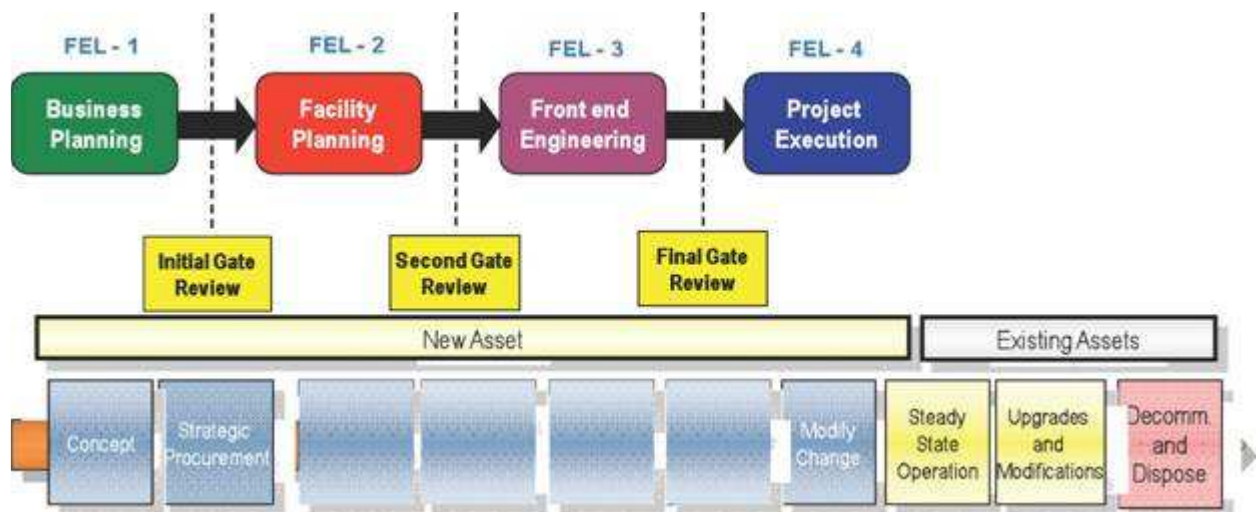


Figura 04. Ciclo de Vida de Ingeniería
Fuente: Bruce Wesner, Life Cycle Engineering (2013)

Según expone Gregorio (2005), el Front End of Loading, permite predecir cantidad de tiempo y costo de las etapas del proyecto, para solicitar desde la primera parte de un proyecto, los ingresos necesarios para hacer cambios que se presentan como logro en una etapa posterior, lo que garantiza pasar por las formalidades en etapas bien definidas dentro del ciclo de vida del proyecto, para solicitar, recibir y contemplar los fondos de financiación.

Al completar las tres primeras fases, se ha definido el proyecto y que se han ejecutado los pasos necesarios para asegurar, con un alto grado de confiabilidad, que el proyecto se podrá ejecutar en forma exitosa.

Estas tres fases constituyen lo que se llama “**Definición y Desarrollo**” (**FEL**), y abarcan el proceso de desarrollo de información estratégica para el dueño, suficiente para analizar el riesgo involucrado y decidir comprometer los recursos necesarios, a fin de materializar la idea, maximizando las posibilidades de éxito.

En todas las fases antes mencionadas existen metas y objetivos muy importantes para el éxito del proyecto, entre los cuales hay algunos comunes que cabe mencionar:

- Integración de funciones y requerimientos: dueño o unidad de negocios, proyectos, contratista y operaciones, de tal forma que el proyecto o la instalación cumpla con los requisitos de todos en el tiempo establecido para ello.
- Construcción al más bajo costo de instalaciones de la calidad requerida, en el menor tiempo posible.
- Información a los niveles decisorios del negocio que permita predecir:
 - metas de calidad de las instalaciones y de los productos.
 - proyecciones de completación y de costos.
 - comparación de costos reales con costos estimados.
 - riesgo implícito del negocio.
- Incremento de la rentabilidad del negocio.
- Registro y divulgación de “*lecciones aprendidas*”.

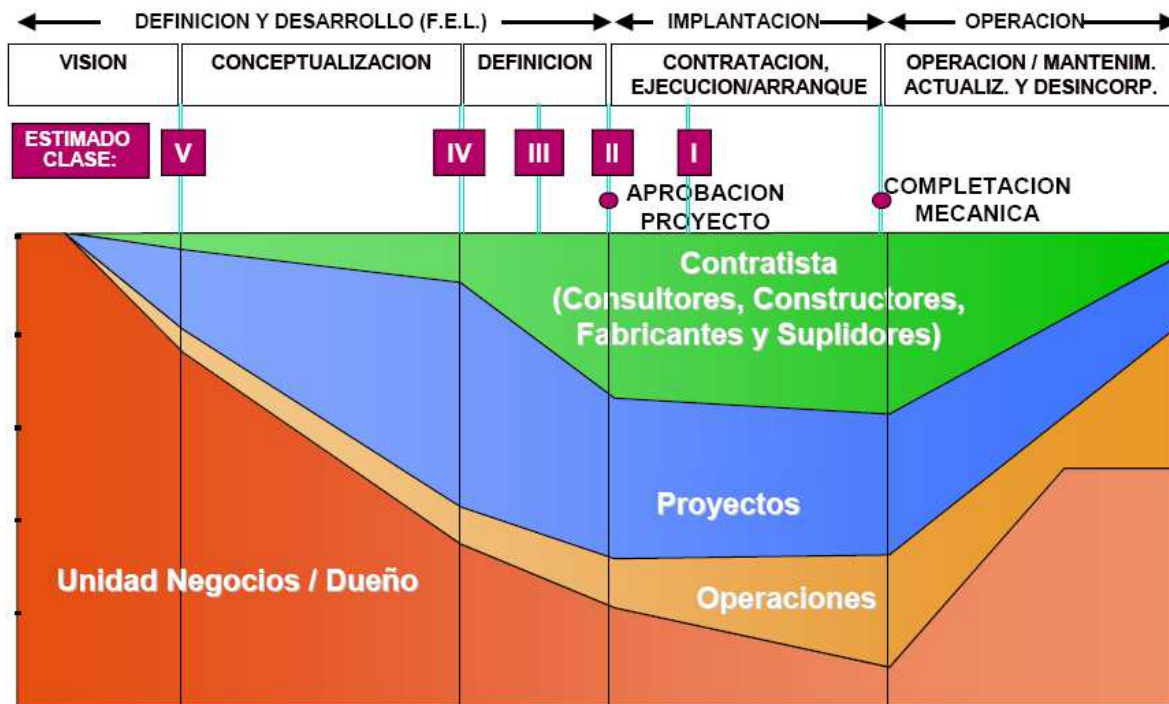


Figura 05 Definición y Desarrollo de Proyectos
Fuente: Vidal (2009)

La importancia de una buena Definición y Desarrollo

Como se puede inferir de todo lo dicho anteriormente, la etapa de “Definición y Desarrollo” tiene un impacto significativo en el resultado de la ejecución de un proyecto.

Las compañías de clase mundial, para asegurarse de poder ejercer la máxima influencia sobre los parámetros del proyecto, incluyen dentro de sus *mejores prácticas* la realización de una “**Evaluación del grado de definición del proyecto (FEL Index)**”, buscando garantizar que los objetivos del proyecto estén bien definidos e identificados los factores del éxito que deben ser gerenciados desde el inicio y hasta el final del proyecto.

Una buena definición conduce sin falta a una menor variación en términos de costo, tiempo y características de operación, al igual que a una reducción en impactos negativos sobre otros factores más intangibles, tales como satisfacción del dueño, mejoras en las relaciones con la comunidad y, sobretodo, motivación entre los participantes del proyecto por el éxito alcanzado.

La primera fase de **Visualización** se puede describir como aquella donde se planifica el negocio. Se pasa luego a las fases de **Conceptualización**, donde se pre-planifica el proyecto, y la **Definición**, donde se planifica en detalle la ejecución del proyecto. Se finaliza con la **Implantación**, donde se materializa el proyecto y la **Operación**, donde se pone en operación y se opera por el tiempo previsto de vida útil.

El tamaño creciente de los arcos indica, conceptualmente, el aumento de esfuerzo asociado a la ejecución del proyecto y los costos acumulados crecientes asociados a cada fase, hasta el final de la vida útil.

El solape entre las fases indica una zona de transición donde normalmente hay que tomar decisiones. Estas interfases son encrucijadas críticas, delicadas y esenciales para mantener la fortaleza y el empuje del proceso.

El proceso no es lineal; las fases pueden estarse desarrollando concurrentemente en los puntos de transición: la interacción, la retroalimentación y la iteración son inherentes al propio proceso.

Fase de Visualización:

En esta fase se originan los proyectos de inversión, son generalmente el producto de los análisis del ambiente interno y externo a la corporación o del análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esto se realiza con parte de los ciclos de planificación y se efectúan en equipo con las participaciones de todas las organizaciones de la corporación.

La Fase de Visualizar al inicio del proyecto debe satisfacer 3 objetivos principales, antes de pasar a la fase de Conceptualizar, estos son:

1. Establecer los objetivos y propósito del proyecto
2. Verificar la alineación de los objetivos del proyecto con las estrategias corporativas
3. Desarrollo preliminar del proyecto.

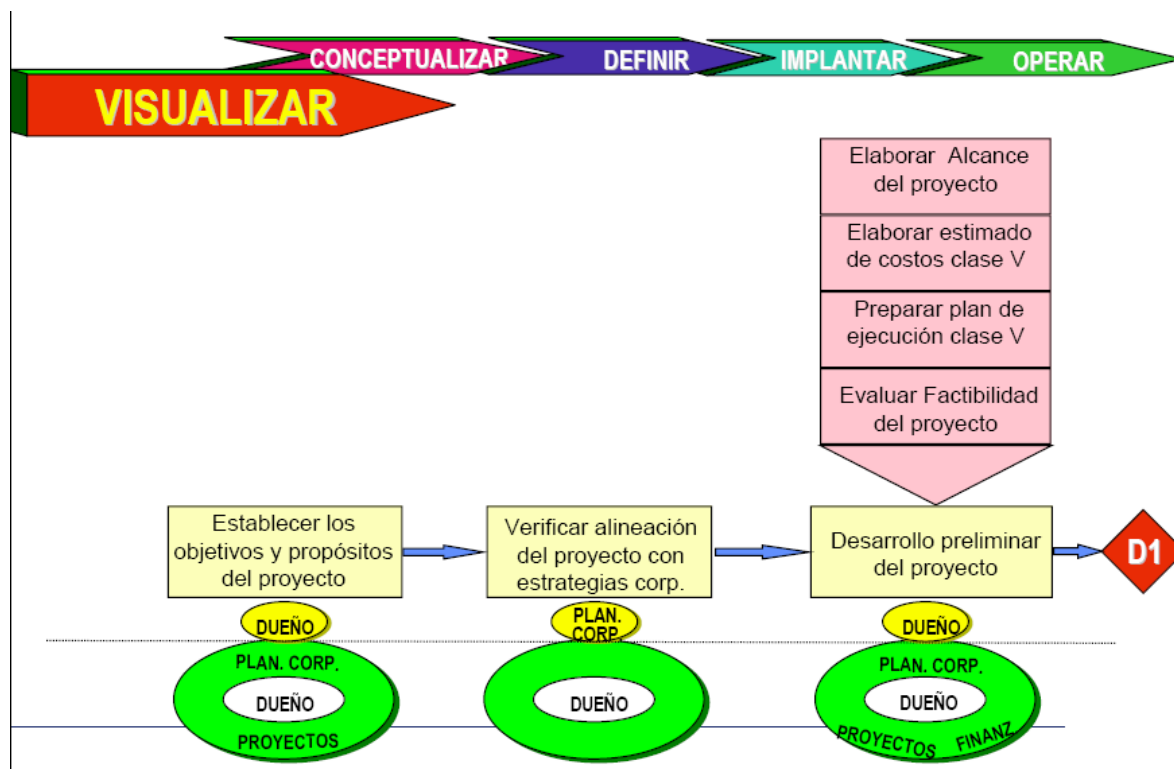


Figura 06 Definición y Desarrollo de Proyectos. Fase Visualizar
 Fuente: Vidal (2009)

Fase de Conceptualizar

El propósito de esta fase es la selección de las mejores opciones y la mejora en la precisión de los estimados de costos y tiempo de implantación. Todo esto para lograr reducir la incertidumbre, cuantificar los riesgos asociados y determinar el valor esperado para las opciones seleccionadas.

Esta fase busca cumplir con dos objetivos principales:

1. Organizarse para la fase de planificación del proyecto
2. Seleccionar las opciones preferidas y solicitar los fondos para ejecutar las actividades, que permitan obtener un estimado de costo clase II.

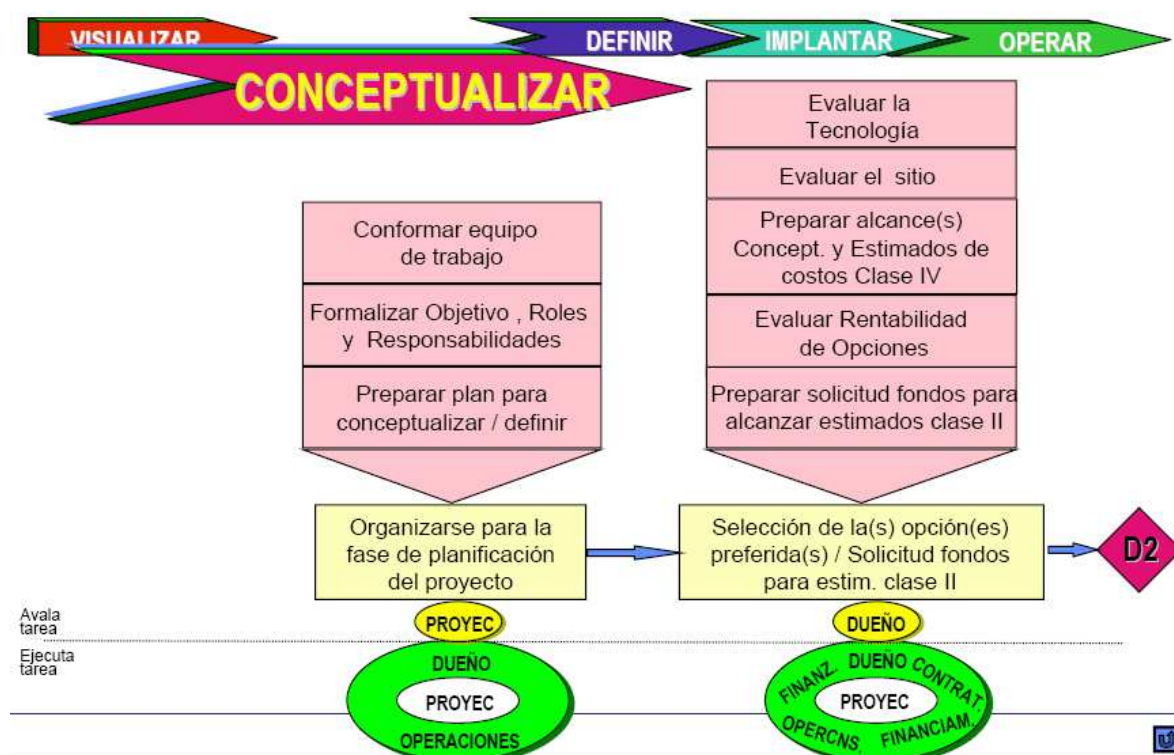


Figura 07 Definición y Desarrollo de Proyectos. Fase Conceptualizar
Fuente: Vidal (2009)

Fase Definir:

En esta fase se desarrolla en detalle el alcance y los planes de ejecución de la opción seleccionada, para así permitir a la corporación comprometer los fondos u obtener el financiamiento requerido para ejecutar el proyecto. Preparar la documentación que sirva de base para la ingeniería de detalle y la contratación de la ejecución del proyecto y confirmar si el valor esperado del proyecto cumple con los objetivos del negocio.

En esta fase se deben cumplir tres objetivos básicos:

1. Desarrollar el paquete de definición del proyecto
2. Establecer el proceso de Contratación y el Documento de solicitud de ofertas (DSO)
3. Preparar el paquete para la autorización del proyecto

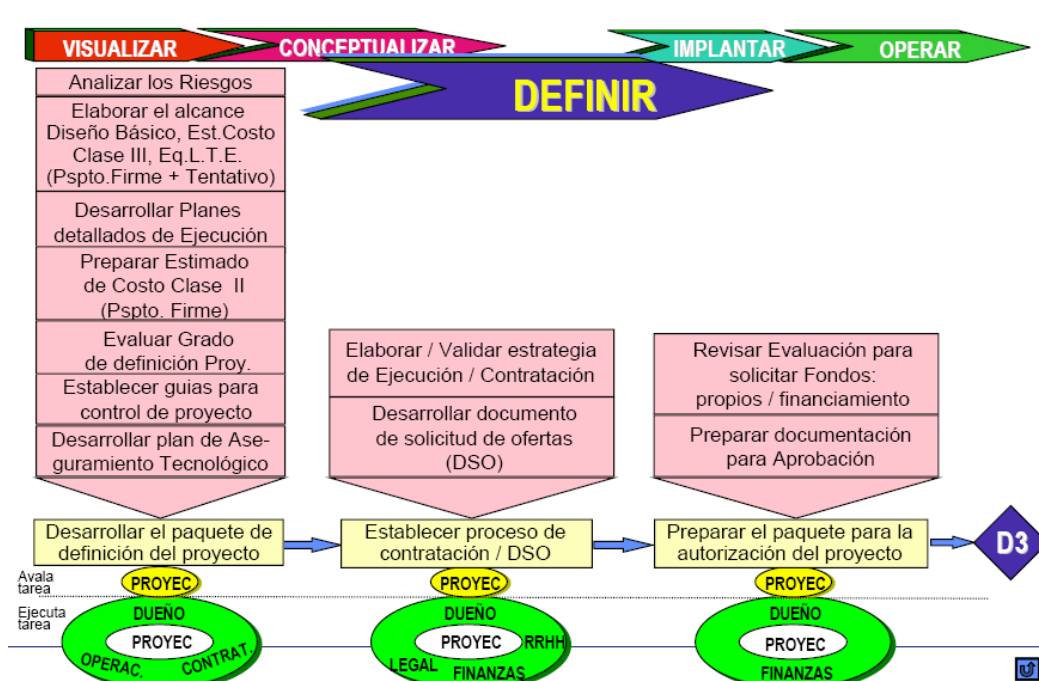


Figura 08 Definición y Desarrollo de Proyectos. Fase Definir
Fuente: Vidal (2009)

Fase Implantar:

El objetivo de esta fase es la culminación mecánica de las instalaciones con lo cual se obtiene como producto unas instalaciones listas para ser entregadas al grupo de operaciones de manera que se inicie la puesta en servicio de las mismas.

En esta fase cuando se materializa la idea se logran los siguientes objetivos

1. Contratación
2. Ejecución

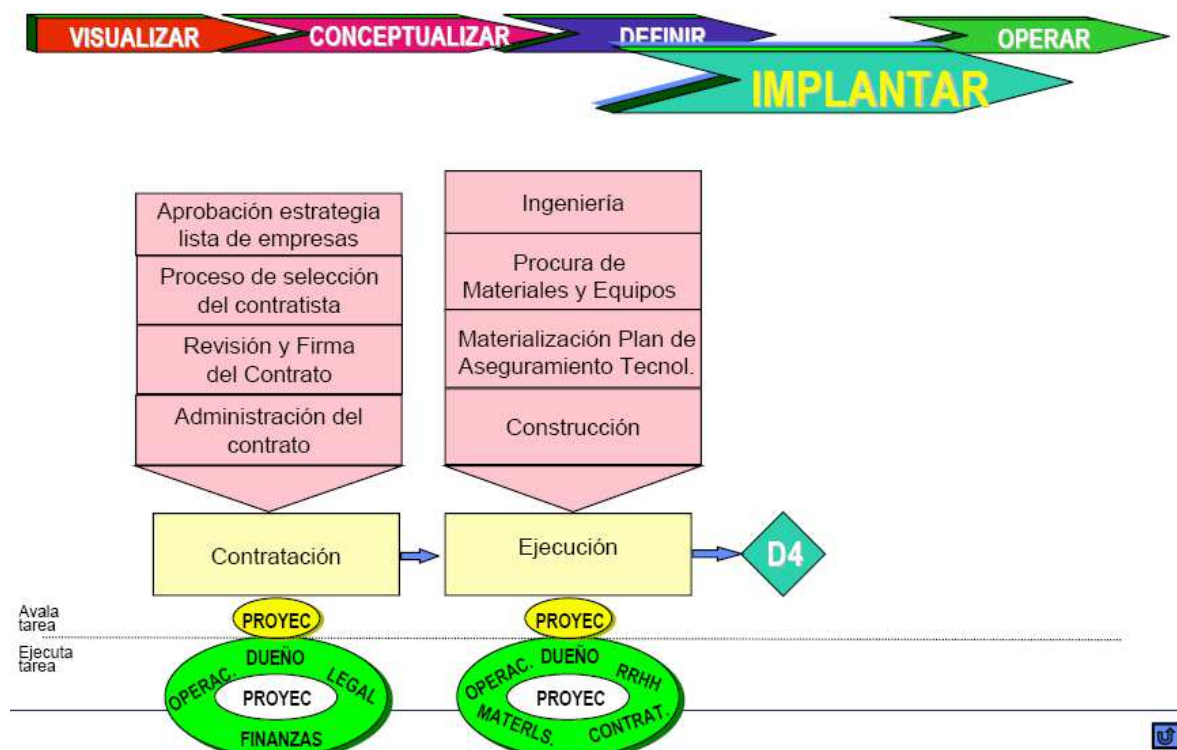


Figura 09 Definición y Desarrollo de Proyectos. Fase Implantar
Fuente: Vidal (2009)

Fase de Operación:

Es el momento específico cuando termina la construcción y comienza la operación.

Lo planteado a cubrir en esta fase son:

1. Operación Inicial
2. Pruebas de garantía
3. Aceptación de las instalaciones
4. Elaboración de informes finales
5. Evaluación continua

Vale mencionar que la metodología del Front End Loading (F.E.L), es una mejor práctica diseñada para mejorar el desempeño de los proyectos en términos de costo, programa y operatividad, dónde en cada etapa del proceso se logra la maduración de la definición de los proyectos y a través de “compuertas” sólo al obtener la autorización es que se puede avanzar a la próxima etapa, las cuales son:

- Planeación de negocios
- Selección de alternativas
- Definición del alcance y diseño
- Plan de Ejecución del Proyecto

En vista de que en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal se llevan a cabo proyectos de alta envergadura es apropiado analizar el proceso de gestión de dichos proyectos comparado con esta metodología con el objeto de poder

detectar las vulnerabilidades presentes en dicha gestión, pues esta metodología ayuda a la toma de decisiones ya que se divide en etapas escalonadas, reduciendo los riesgos y manteniendo los costos y los plazos de las fases acotados. Cada fase, antes de ser iniciada, debe estar correctamente planificada, y su fase anterior auditada y aprobada. En dicha institución está presente la aprobación y ejecución de proyectos en función del consentimiento por parte de accionistas, comité directivo, el gerente de proyectos y los stakeholders, dónde para ello es exigible el estudio de factibilidad técnico-económico, la evaluación de diversas alternativas, la elaboración del alcance que incluyendo la ingeniería básica, la estimación final de las inversiones, la ingeniería de detalle, la construcción y el montaje; así como la disminución de la incertidumbre a través de la reducción y control de los riesgos asociados a los proyectos. El propósito es lograr ofrecer una base para que el Venezolano de Crédito, S.A, Banco Universal, a través hacer uso de esta metodología, consienta comprometer los fondos y/o obtener el o los financiamientos estimados para llevar a cabo los proyectos de alta inversión, bajo un esquema de planificación, control de los presupuestos tiempo-costo bajo estándares de calidad y excelencia.

Es por ello que el objetivo perseguido es ofrecer una propuesta de mejora para la gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S. A., Banco Universal a través de la evaluación y análisis de la metodología vigente versus lo planteado en la metodología F.E.L ; a fin de poder realizar las recomendaciones de mejoras a las que haya lugar, con el objeto de lograr optimizar la gestión de proyectos en dicha institución.

La Gestión de Riesgos

Hoy en día el tema de gerencia de proyectos toma relevancia dada la búsqueda de la eficiencia en el manejo de recursos que poseen las empresas en estos tiempos de crisis financiera que vivimos, al respecto Duncan (2001), señala:

“La Gerencia de Proyectos es la ciencia y el arte de administrar, dirigir y coordinar el talento humano, los recursos económicos, los recursos físicos y los recursos logísticos e informáticos para lograr objetivos y resultados previamente determinados, mediante la ejecución de un proyecto específico.”(p.129).

En este sentido, mucho se ha hablado de la importancia que la gerencia de proyectos tiene, cómo se debe manejar, quiénes participan, en qué consiste, entre otros. Dentro de los aspectos importantes que hay que considerar, se encuentra el manejo de los riesgos, ya que éste representa un factor crítico de éxito para generar proyectos exitosos.

Toda empresa debe enfrentar factores que crean inseguridad que están presentes siempre que se deben escoger una decisión o un rumbo a seguir por un grupo de trabajo. El que exista inseguridad lleva consigo riesgo, entendiendo como riesgo, “...la medida de la probabilidad y las consecuencias de no alcanzar las metas de un proyecto definido” Kezner (2009) (p.356).

Es decir, son todos aquellos eventos inesperados que pueden afectar o evitar el cumplimiento del objetivo propuesto.

Es así, que a través de la gerencia de riesgo se logra un enfoque sistemático para ayudar a las organizaciones, sin importar su tamaño o misión a identificar eventos, medir, priorizar y responder a los riesgos que afectan a los proyectos e iniciativas en marcha. La gerencia de riesgo permite que una organización determine que nivel de riesgo puede o desea aceptar, mientras construye su futuro.

Asimismo, el análisis de riesgo es la actividad de la gestión de proyecto que antecede la ejecución del mismo y que puede terminar aprobando el proyecto o recomendando su cancelación. Los objetivos de la gestión de riesgos de los

proyectos es aumentar la probabilidad y el impacto de los sucesos reales, y disminuir la probabilidad y el impacto de los sucesos adversos que pueden afectar los proyectos.

Vale mencionar lo señalado en el PMBOK® (2008), "...la gestión de riesgos del proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos y el seguimiento y control de los mismo, donde la mayoría de ellos se van actualizando durante el ciclo de vida del proyecto.

De acuerdo a esta metodología, los procesos relacionados en la gestión de riesgos contemplan:

- **Planificación de la gestión de Riesgos:** Decidir cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para el proyecto. Es fundamental para garantizar que el nivel y el tipo de la gestión de riesgos, estén en línea con el riesgo, a fin de proporcionar los recursos y tiempos suficientes para las actividades de gestión de riesgos, el proyecto y la organización. De manera de evitar retrasos, variaciones en costos y otras complicaciones en el proyecto, la planificación de la gestión de los riesgos debe iniciarse en las primeras etapas del proyecto, garantizando también el éxito de los procesos de identificación de riesgos, análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, planificación de respuesta a los riesgos, seguimiento y control de riesgos.
- **Identificación de Riesgos:** Determinar qué riesgos pueden afectar al proyecto y documentar sus características. Consiste en la realización de una secuencia de evaluación de los posibles riesgos involucrados, utilizando para ello listas de verificación, diagramas causa efecto y consultando la opinión de expertos, siendo de vital importancia la aplicación del pensamiento divergente en aras de que surjan todas las

opciones que puedan funcionar mal en el proyecto. En el proceso de identificación de riesgos es fundamental que la percepción del equipo del proyecto sea amplia, dado que los riesgos que no han sido identificados no significan que no existan. La identificación de los riesgos involucra a cada una de las demás áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos, determinándose posibles eventos riesgosos con sus condicionantes.

- **Análisis Cualitativo de Riesgos:** se evalúa la prioridad de los riesgos identificados usando la probabilidad de ocurrencia, el impacto correspondiente sobre los objetivos del proyecto si los riesgos efectivamente ocurren, así como otros factores como el plazo y la tolerancia al riesgo de las restricciones del proyecto como costo, cronograma, alcance y calidad. Las definiciones de los niveles de probabilidad e impacto, así como las entrevistas a expertos, pueden ayudar a corregir los sesgos que a menudo están presentes en los datos usados en este proceso.
- **Análisis Cuantitativo de Riesgos:** se realiza respecto a los riesgos priorizados en el proceso del análisis cualitativo de riesgos por tener un posible impacto significativo sobre las demandas concurrentes del proyecto. El proceso Análisis Cuantitativo de Riesgos analiza el efecto de esos riesgos y les asigna una calificación numérica. También presenta un método cuantitativo para tomar decisiones en caso de incertidumbre. Este proceso usa técnicas tales como la simulación Monte Carlo y el análisis mediante árbol de decisiones para:
 - ✓ Cuantificar los posibles resultados del proyecto y sus probabilidades

- ✓ Evaluar la probabilidad de lograr los objetivos específicos del proyecto
 - ✓ Identificar los riesgos que requieren una mayor atención mediante la cuantificación de su contribución relativa al riesgo general del proyecto
 - ✓ Identificar objetivos de coste, cronograma o alcance realistas y viables, dados los riesgos del proyecto
 - ✓ Determinar la mejor decisión de dirección de proyectos cuando algunas condiciones o resultados son inciertos.
- **Planificación de la Respuesta a los Riesgos:** es el proceso de desarrollar opciones y determinar acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Se realiza después de los procesos Análisis Cualitativo de Riesgos y Análisis Cuantitativo de Riesgos.
 - **Seguimiento y Control de Riesgos:** es el proceso de identificar, analizar y planificar nuevos riesgos, realizar el seguimiento de los riesgos identificados y los que se encuentran en la lista de supervisión, volver a analizar los riesgos existentes, realizar el seguimiento de las condiciones que disparan los planes para contingencias, realizar el seguimiento de los riesgos residuales y revisar la ejecución de las respuestas a los riesgos mientras se evalúa su efectividad. El proceso Seguimiento y Control de Riesgos aplica técnicas, como el análisis de variación y de tendencias, que requieren el uso de datos de rendimiento generados durante la ejecución del proyecto. El proceso Seguimiento y Control de Riesgos, así como los demás procesos de gestión de riesgos, es un proceso continuo que se realiza durante la vida del proyecto.

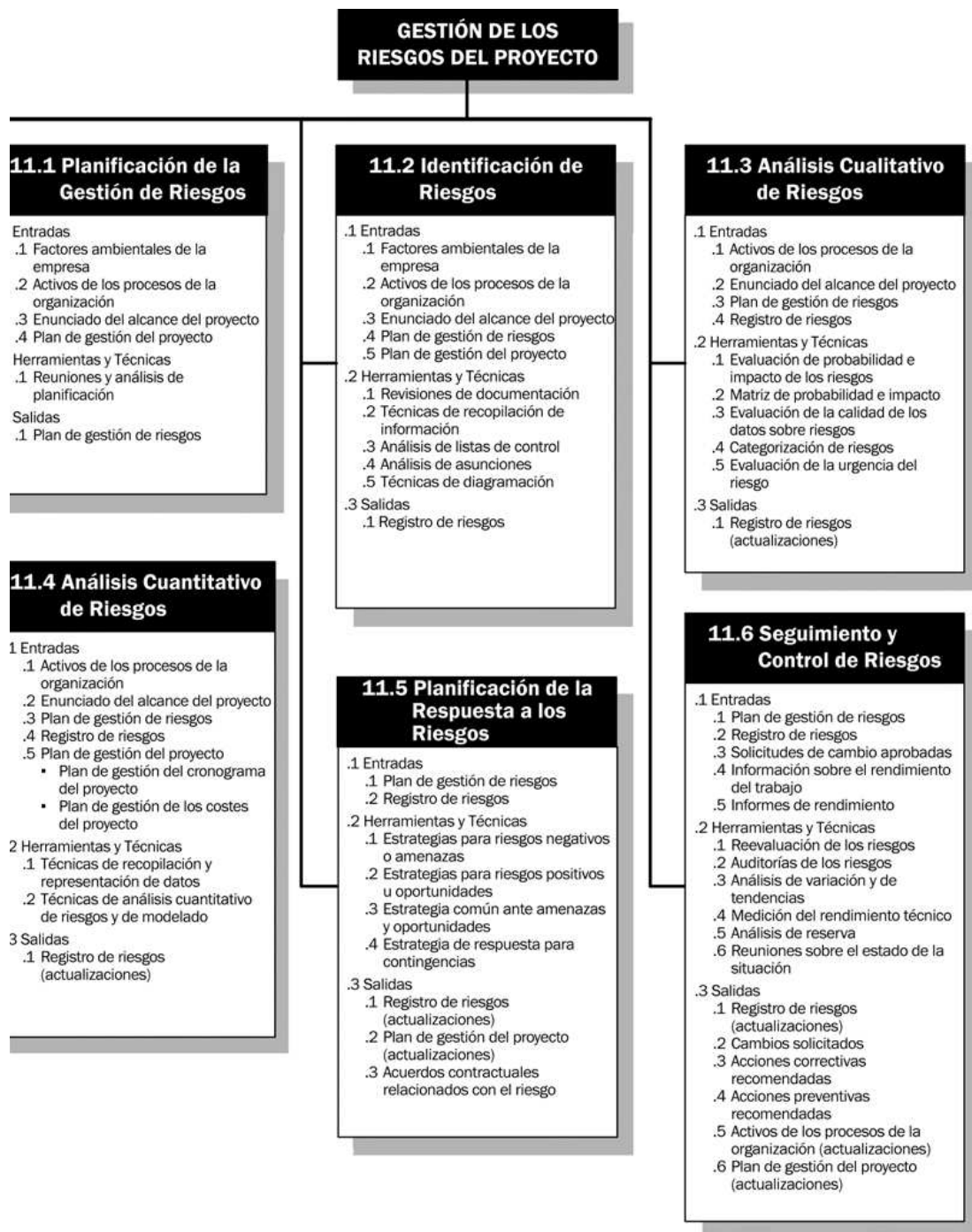


Figura 10 Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto
 Fuente: PMBOK (2008)

Los riesgos se identifican y ponen al descubierto para que todo el equipo sea consciente de que existe un problema en potencia. La identificación de riesgos debe realizarse lo antes posible y repetirse con frecuencia a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto porque aporta información al proceso de administración de riesgos

Por otro lado, el Modelo de Microsoft (2011), según lo publicado en Microsoft Solutions Framework (MSF): Disciplinas y buenas prácticas para el desarrollo e implantación de proyectos. Enfoca la gestión de riesgos como un modelo diseñado para ayudar al equipo a identificar las prioridades, tomar las decisiones correctas y controlar las emergencias que puedan surgir. Este modelo proporciona un entorno estructurado para la toma de decisiones y acciones valorando los riesgos que puedan provocar.

La disciplina de administración de riesgos de MSF se basa en la noción de que los riesgos deben tratarse de forma proactiva, que la administración de riesgos forma parte de un proceso formal y sistemático que debe considerarse como una iniciativa positiva. Esta disciplina está basada en principios básicos, los conceptos y la metodología más importantes de MSF. En este manejo de riesgos se identifican al menos 4 procesos fundamentales que aparecen al menos una vez en cada etapa del proyecto, a destacar, la Identificación del Riesgo, Cuantificación del Riesgo, Desarrollo de Respuesta al Riesgo y Control de Respuesta al Riesgo.

El Modelo de Equipos de Trabajo de MSF facilita la estructuración de equipos para construir o implantar soluciones eficiente y oportunamente, y con proyección de mejoramiento continuo. El modelo de procesos de MSF permite planear y controlar proyectos orientados a resultados, balanceando los factores fundamentales que intervienen en dichos proyectos: alcance, tiempo y recursos. Es un modelo iterativo y basado en puntos de revisión (milestones).

El Modelo de Procesos de MSF hace énfasis en:

- Una visión para el proyecto o sistema.
- Puntos de revisión que sincronizan el trabajo del equipo con las expectativas de los usuarios a lo largo de todo el proyecto.
- Asignación de prioridades mediante análisis de riesgos.
- Implantación incremental con puntos de revisión frecuentes.

En referencia al Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, el manejo de los riesgos en los proyectos, a pesar de que se evalúan y se somete a consideración de los stakeholders, no se tiene establecido una metodología formal que garantice la adecuada definición y seguimiento a los impactos positivos o negativos que pudieran surgir durante la ejecución de los proyectos. Esto queda evidenciado, ya que existe un número razonable de proyectos dónde ha habido impactos financieros, de recursos tecnológicos, humanos y legales, que han incidido notablemente en la culminación con éxito de algunos proyectos.

Modelo de Madurez OPM3

Según Pennypacker & Grant, 2003:

“Los modelos de madurez son diseñados para proveer un marco de referencia que una organización necesita para comenzar a desarrollar de manera progresiva sus capacidades para lograr constantemente proyectos exitosos aprendiendo y asimilando mejores prácticas. (p.5)”

Diversos modelos de madurez han sido descritos en la literatura de gerencia de proyectos (Kerzner, 2009; Hillson, 2001; Cookies-Davies, 2002)

Para promover entregas exitosas y repetibles en proyectos se requiere explorar los procesos y las necesidades actuales, infraestructura, rendimiento y variables del entorno y luego definir y planificar pasos.

Al respecto podemos citar a Estay & Pastor, 2001, quienes señalan que: “Un modelo de madurez es una herramienta que organiza en niveles de madurez un conjunto de criterios de gerencia con el fin de orientar a los gerentes de proyectos.” p.5.

En mayo de 1998 el Project Management Institute realizó el lanzamiento del programa Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3) para conducir las necesidades de un modelo de madurez estándar. El OPM3 fue publicado, en una primera versión en el año 2003 y actualizado en el 2008. El modelo del OPM3 está conformado por 574 buenas prácticas distribuidas en gestión de proyectos (231), programas (235) y portafolio (108) clasificadas en procesos de estandarización, medición, control, mejora continua y en un conjunto de buenas prácticas denominadas OE (Organizational Enablers). En el ámbito de un sistema de gestión de proyectos, esta clasificación responde a las premisas: “si esta estandarizado, se puede medir”; “si se puede medir se puede controlar” y “si se puede controlar es posible mejorar”.

Este programa tiene como meta capacitar a las organizaciones en el desarrollo de capacidades que definan la base de los procesos organizacionales usados para el manejo de todos los proyectos. (Pennyparker & Grant, 2003).

La forma de cómo mejorar en cada una de las áreas de conocimiento del PMI es relevante para la organización pero el camino hacia la madurez y hacia la excelencia debe ser a través de un cambio continuo, en función del entorno, neutralizando los hábitos de rigidez de las organizaciones para adaptarse.

En búsqueda de la excelencia en el manejo de los proyectos se debe evaluar las variables externas, tales como la incertidumbre en el ambiente, clientes, proveedores y tecnología; así como las variables internas competencias del RRHH, madurez en procesos, en sistemas y la estructura organizacional.

Los estándares que integran el Modelo de Madurez proveerán:

- Qué capacidades desarrollar
- La secuencia de pasos para su desarrollo
- Los resultados esperados

Paso 1: Preparar la evaluación; consiste en establecer las condiciones adecuadas para la implementación del modelo a nivel organizacional y en el caso que se implemente el modelo en la modalidad de Self Assessment implica la selección y desarrollo de técnicas y herramientas para realizar la evaluación y el plan de mejora.

Las condiciones a nivel organizacional, consisten en asegurar que todos los involucrados, de acuerdo a sus roles, este familiarizados con los objetivos, la composición, metodología de implementación y el alcance esperado de la implementación del OPM3. El establecimiento de estas condiciones implica el desarrollo de presentaciones teóricas respecto del modelo, talleres participativos con personal clave de la organización para definir y nivelar expectativas; determinar el alcance esperado y establecer compromisos para la implementación de los resultados de los planes de mejora.

La selección y desarrollo de técnicas y herramientas, implica: 1) Construcción de una herramienta informática (un libro electrónico Excel por ejemplo), para la sistematización, análisis y procesamiento de la información; 2) Elaboración de cuestionarios para la recopilación de información; 3) Selección o desarrollo de la metodología de acopio de información; 4) Elaboración de reportes de salida para

los resultados de la evaluación y 5) Elaboración de reportes de salida para los planes de mejora.

Paso 2: Realizar la evaluación; consiste en establecer cuáles de las buenas prácticas del estándar están siendo demostradas por la organización, mediante la aplicación de cuestionarios a los usuarios del sistema de gestión de proyectos de la organización (Administradores/gerentes de proyecto, personal involucrado en la gestión de proyectos, etc.), revisión documental del sistema de gestión de proyectos y entrevistas a personal clave.

Al realizar un Self Assessment, con herramientas personalizadas, es posible realizar la evaluación mediante el uso de la escala de Likert, asignando valores al grado de cumplimiento de cada una de las buenas prácticas, permitiendo así contar con mediciones exactas que facilitarán la identificación de las capacidades requeridas o de la mejora de las ya existentes, resultando en el diseño de planes de mejora a la medida de los requerimientos de la organización evaluada.

Paso 3: Plan de mejora; A partir de los resultados de la evaluación este paso consiste en documentar las capacidades con las que la organización dispone y aquellas que no, incluyendo sus dependencias.

En este ámbito, otras de las ventajas de realizar un Self Assessment, radica en la posibilidad de elaborar planes de mejora con formatos de reporte que permiten diferenciar las acciones por temporalidad (corto, mediano y largo plazo); Áreas de conocimiento (integración, alcance, tiempo, etc.); Procesos de gestión (Acta de constitución, plan de gestión, verificación de alcance, etc.); Procesos de dirección (Inicio, planificación, etc.), y evidentemente para cada una de las buenas prácticas.

Paso 4: Implementar mejoras; Consiste en desarrollar las acciones recomendadas en el plan de mejora, Ejemplos: diseñar mapas de procesos para la gestión de

proyectos; establecer roles y responsabilidades a nivel del sistema de gestión de proyectos; estandarizar procesos de gestión a partir del desarrollo de plantillas, formularios; elaborar manuales de usuario; establecer indicadores de seguimiento, impacto para consolidar la información del desempeño del proyecto y de sistema, implementar software especializado para la gestión de proyectos (MS Project Server, Primavera, etc.); Implementar capacitaciones para nivelar el conocimiento del personal de la organización, definir políticas de contratación de personal especializado en gestión de proyectos, contratar PMPs, etc.

Paso 5: Repetir el proceso; como su nombre indica consiste en volver a realizar el OPM3. Esto puede realizarse una vez que se han implementado los planes de mejora y se ha determinado un tiempo prudente para observar los resultados; ó de manera periódica, por una oficina de proyectos, para obtener mediciones de desempeño y planes de mejora del sistema de gestión de proyectos de manera anual, bianual, etc.

Si bien el OPM3 contiene las buenas prácticas para los ámbitos de proyectos, programas y portafolios, su implementación no necesariamente significa que se deba abordar éstas tres dimensiones; es posible que, inicialmente, una organización decida implementar el diagnóstico a nivel de proyectos, y posteriormente en una segunda o tercera evaluación incluir las dimensiones de gestión de programa y de portafolio.

En síntesis, la implementación de un modelo de madurez, en el ámbito de la gestión de proyectos de la organización, principalmente, nos permitirá determinar el grado de capacidades (Porcentaje de madurez), instaladas en gestión de proyectos, programas y portafolios, respecto a un estándar, y establecer un plan de mejora, con base en criterios integrales y objetivos. Adicionalmente, si se realiza un Self Assessment, con las herramientas adecuadas, es factible obtener:

Planes de mejora de las capacidades en gestión de proyectos, programas y portafolio diferenciados por temporalidad (corto, mediano y largo plazo); Áreas de conocimiento (integración, alcance, tiempo, etc.); Procesos de gestión (Acta de constitución, plan de gestión, verificación de alcance, etc.); Procesos de dirección (Inicio, planificación, etc.) y otros.

Requerimientos de capacitación individual y grupal del personal involucrado en la gestión de proyectos.

Tablero de comando con indicadores consolidados y desagregados respecto a la madurez en gestión de proyectos de la organización.

Framework y Manual de gestión de proyectos de la organización, con base en la matriz de áreas de conocimiento y procesos de dirección de proyectos.

En el caso del Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal se evaluó el grado de madurez sólo a nivel de su cartera de proyectos, mediante la modalidad de Self Assessment, dónde se instruyó a los involucrados, y se realizó el diseño de la evaluación, aplicando y evaluando el nivel de estandarización, medición, control y mejora, de algunos de los procesos que se ejecutan en el Banco, con la finalidad de obtener una retroalimentación identificando las debilidades que estuvieron presentes en la gestión de proyectos logrando a partir de allí realizar la propuesta de mejoras relacionadas con la gestión de los proyectos.

2.3 Bases Legales

La legislación vigente involucrada tanto para el diseño de la propuesta como para la presentación del informe final se regirá por lo siguiente:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999)

Es menester mencionar lo contenido en la Carta Magna en referencia a los derechos económicos donde el Estado debe garantizar la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, así como el que todas las personas tienen el derecho de disponer de bienes y servicios de calidad, además el de asegurar que la información suministrada sea la adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios. Bajo este contexto, el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, contempla, dentro de su desarrollo estratégico, el realizar proyectos que coadyuven al cumplimiento de esta ordenanza garantizando la prestación del servicio bajo estándares de calidad y excelencia.

La Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, (2001)

Esta ley establece un amplio marco jurídico que regula aspectos relacionados con la actividad bancaria, así como la promoción, constitución y autorización de funcionamiento de las entidades bancarias, además de regular todo lo concerniente a la operación de intermediación financiera, incluyendo captaciones y colocaciones de fondos de crédito o inversiones, entre otras. Es por ello que los proyectos estratégicos y/o operacionales en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal se evalúan concienzudamente a fin de asegurar el que se encuentren dentro de este marco regulatorio. De igual modo, se realizan las evaluaciones de los riesgos que pudieran afectar los proyectos, ya sean de carácter endógenos, los que se originan internamente en la institución,

vinculados a fallas organizacionales u operativas; y los de carácter exógeno, que se generan en los mercados y afectan directamente a los clientes y, por vía de éstos, se transmiten al banco.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, (2005)

En esta ley se establecen los lineamientos básicos que se deben cumplir los sujetos sometidos a la supervisión, control y regulación de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (SUDEBAN) en la implantación y uso de la tecnología de la información, así como, en la presentación de servicios financieros desmaterializados, banca en línea, electrónica y virtual, con el fin de coadyuvar a minimizar las brechas entre los riesgos de negocio, las necesidades de control y los aspectos técnicos orientados a asegurar los servicios de atención al cliente; obligándolos a cumplir con los requerimientos de confiabilidad, efectividad, eficiencia, confidencialidad, integridad, disponibilidad y cumplimiento de la información, por lo que el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal a través de un grupo multidisciplinario valida que la programación, aprobación y ejecución de proyectos esté enmarcada dentro de estas exigencias.

En la página siguiente se muestra, tabla 01 de resumen de los instrumentos legales inherentes a esta investigación.

Tabla 1. Legislación General

Instrumento Legal	Publicación Oficial Gaceta		Artículos	Proyectos	
	Número	Fecha		Calidad	Riesgo
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	36.860	30/12/1999	Título III Capítulo VII De los Derechos Económicos Art. 112, 117	X	X
			Título III Capítulo IV Del Poder Ciudadano Art.281, literal 1,2, 6,11	X	X
			Título VI Capítulo I Del Régimen Socioeconómico y la Función del estado en la Economía	X	
La Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras	39.491	19/08/2010	Título I Capítulo I, Capítulo II, Capítulo III, Art. 41, 43	X	X
			Sección Tercera De los Servicios Bancarios Virtuales.	X	X
			Capítulo X De la Contabilidad, Estados Financieros, Informes		X
Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación	38.242	03/08/2005	Título III, Título IV, Título V, Título VI, Título X	X	X

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo consiste en explicar los aspectos metodológicos empleados para la consecución de los objetivos planteados en la investigación.

Michelena (2000), indica que “el marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación...”, es decir, es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, su método. Ello se logra seleccionando un modelo de verificación que permita contrastar los hechos con la teoría de una manera lógica, objetiva, sistemática y controlada.

3.1 Tipo de Investigación

Según UCAB (2010), en las Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado:

El trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social, es por ello que el objetivo perseguido por esta casa de estudio es lograr que el alumno demuestre el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para lo cual el tema elegido por el estudiante debe insertarse en una de las materias del plan de estudios correspondiente.

Una vez definidos los objetivos planteados, queda enmarcado el desarrollo de este estudio bajo una investigación aplicada de tipo descriptiva debido a que

además de confrontar la teoría con la realidad, se persigue el conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas que interactúan con los proyectos, logrando a través de la recolección de datos, la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Al respecto señala Tamayo (2010), "La investigación aplicada, también conocida como activa o dinámica, corresponde al estudio y aplicación de la investigación a problemas definidos en circunstancias y características concretas." (p.43).

A tales efectos se realizó un diagnóstico de la situación actual en la gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal, de la cual se obtuvo a través del levantamiento y análisis de la información y de las entrevistas una matriz de información. Asimismo, se evaluó el grado de madurez de la gestión de los proyectos documentando las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, donde se obtuvo una matriz comparativa. Luego, se confrontó los resultados obtenidos diagnóstico versus mejores prácticas, y finalmente, se elaboró una propuesta de gestión de proyectos para dicha organización apoyados en las mejores prácticas.

En este sentido se demuestra que lo que se busca es la aplicación de la investigación a un problema definido confrontando la realidad con la teoría cumpliéndose así los objetivos de la investigación aplicada.

3.2 Diseño de la Investigación

Con relación a los parámetros establecidos en este proyecto, esta investigación se apoyó bajo el diseño de la investigación documental. Se trabajó con materiales

ya elaborados, de tipo secundario, mediante datos que fueron recolectados en otras investigaciones, obteniéndose mediante una indagación bibliográfica, documentos, revistas, cartas oficios, circulares y expedientes de proyectos anteriores, basándose en el diagnóstico de los documentos mandatarios de la empresa estando orientado a proporcionar respuestas y/o soluciones, a la problemática planteada.

Al respecto, Ramírez (2008), expresa que la investigación documental "...es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como, las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas..." (p182.).

Según el tiempo y secuencia y tipo de estudio, se considero descriptiva transversal, porque es de corto alcance y se fundamento en determinar la descripción de variables, tal como se manifiestan en el análisis de éstas, tomando en cuenta su interrelación y su incidencia en la gestión de los proyectos, en la situación presentada en el VCBU para el año 2011.

A tales fines indica Ramírez (2008), que "los estudios transversales estudian las variables en determinado momento haciendo un corte en el tiempo" (p.126).

3.3 Unidad de Análisis

Michelena (2000), define la unidad de análisis como "la unidad que se examina, vale decir, de la que se busca la información y su naturaleza depende de los objetivos del estudio. Las unidades de análisis reciben frecuentemente el nombre de "elementos de la población" " (p. 77).

Tomando como referencia la cita anterior en este estudio, se determinó como unidad de análisis los proyectos que en el área de tecnología de la información fueron desarrollados en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, en los últimos dos (02) años.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Esta sección está relacionada con la definición de los métodos, instrumentos y técnicas de recolección de la información que se incorporarán a lo largo de todo el proceso de investigación. Al respecto señala Balestrini (2006) que corresponde al "...conjunto de técnicas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo..." (p.145).

De tal manera, que en este estudio se ha previsto la utilización de aquellas técnicas relacionadas con la revisión documental, lista de chequeo, Curva S, entrevistas, Evaluación Cumplimiento Objetivos de los Proyectos, Medición Desempeño, Fundamentos del PMI y PMBOK vigentes en el momento de la ejecución de la investigación, combinada además, con las técnicas operacionales de : Matriz Características. Matriz Comunicación, Matriz de Riesgo, Estructura Desagregada de Trabajo, Matriz de Roles y Responsabilidades, Diagrama de casos de Uso y Documento de control de Cambio.

3.5 Fases de la Investigación

El trabajo de investigación se dividió en cuatro principales fases:

- FASE 01: Diagnóstico de la gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal.

- FASE 02: Evaluación del grado de madurez en la organización desde el punto de vista de las mejores prácticas en la ejecución de los proyectos desarrollados en la unidad de estudio
- FASE 03: Definición de los elementos que conforman la propuesta para una adecuada definición y planificación de los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal
- FASE 04: Elaboración de la propuesta de mejora en la gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal

3.6 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

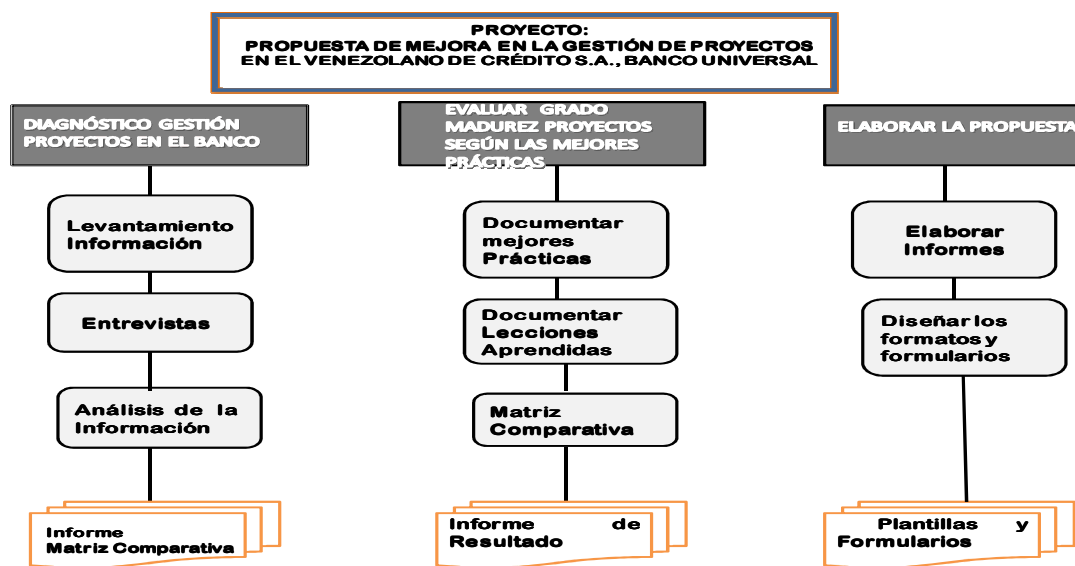


Figura: 11 Estructura Desagregada de Trabajo

3.7 Operacionalización de las Variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables de los Objetivos Específicos

Evento: Propuesta de Mejora en la Gestión de Proyectos en el Venezolano de Crédito S.A., Banco Universal			
Sinergia 1: Diagnostico en la gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal			
Indicios	Indicador	Técnicas/Herramientas	Fuente
• Reclamos • Afectación presupuesto tiempo- costo • Insatisfacción clientes • Proyectos rezagados • Multas • Productos y servicios defectuosos	• Tiempo • Costo • Calidad • Servicio	• Revisión documental • Entrevistas • Lista de Chequeo • Curva S para ver desviaciones	Primarias: Banco Venezolano de Crédito, Minutas Secundarias: Base de datos, documentos, procedimientos
Sinergia 2: Evaluación del grado de madurez para la organización desde el punto de vista de las mejores prácticas en la ejecución de los proyectos desarrollados en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal			
Indicios	Indicador	Técnicas/Herramientas	Fuente
• Afectación planes de desarrollo • Programas • Proyectos	• Tiempo • Costo • Calidad • Servicio	• Revisión documental • Entrevistas • Lista de Chequeo • Evaluación Cumplimiento Objetivos de los Proyectos • Medición Desempeño	Primarias: Banco Venezolano de Crédito, Minutas Secundarias: Base de datos, proyectos sector bancario, estándares Internacionales en el sector bancario

Tabla 2. Operacionalización de los Variables (...continuación)

Sinergia 3: Definición de los elementos que conforman la propuesta para una adecuada definición y planificación de los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal			
Indicios	Indicador	Técnicas/Herramientas	Fuente
• Informe de Auditoría • Minutas • Actas • Cumplimiento del desarrollo de sistemas	• Utilización de recursos • Calidad de servicio • Desempeño Financiero • Disminución de Costos • Presupuesto • <i>Balanced Scorecard</i>	Fundamentos del PMI y PMBOK vigentes: • Áreas de conocimiento • Procesos • Grupos de Proyecto • Gestión de la Calidad de proyectos	Primarias: Banco Venezolano de Crédito Secundarias: Base de datos, estándares internacionales, libros de texto
Sinergia 4: Elaboración de la propuesta de mejora en la Gestión de Proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal			
Indicios	Indicador	Técnicas/Herramientas	Fuente
• Definición Alcance • Planificación • Diseño Propuesta • Ejecución Plan de Evaluación Propuesta	• Utilización de recursos • Calidad de servicio • Desempeño Financiero • Disminución de Costos • Presupuesto • <i>Balanced Scorecard</i>	• Matriz Características • Matriz Comunicación • Matriz de Riesgo • Estructura Desagregada de Trabajo • Matriz de Roles y Responsabilidades • Diagrama de casos de Uso • Documento de control de Cambio	Primarias: Banco Venezolano de Crédito Secundarias: Base de datos, estándares internacionales, libros de texto

3.8 Consideraciones Éticas

La investigación se realizó con el consentimiento de la alta gerencia de la organización. En todo momento se guardará la confidencialidad de datos que no pueden ser revelados y se reportará las fuentes de investigación, así como la intervención de los colaboradores en función del respeto de propiedad intelectual. Estos colaboradores son personas de alta trayectoria profesional en la Institución y con experiencia en el manejo de los proyectos, por lo que se asegura el resultado de la investigación.

3.8.1 *Project Management Institute* Código de Ética y Conducta Profesional

El Código de ética del PMI articula los ideales así como el comportamiento obligatorio en el ámbito profesional en la gestión de proyectos. El objetivo de este Código es de infundir la confianza en la dirección de gestión de proyectos a través de un comportamiento apropiado, coadyudando a poder tomar decisiones sobre la base de lineamientos ajustados con la ética y el profesionalismo con la integridad requerida.

El Código de Ética y Conducta Profesional se aplica a todos los miembros del PMI; así como todas aquellas personas relacionadas con la gestión de proyectos vinculados con el PMI

El Código de Ética y Conducta Profesional se divide en secciones que contienen normas de conducta que se corresponden con los cuatro valores de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad, identificados como los más importantes para la comunidad de la dirección de proyectos.

- ✓ Todo profesional en la gestión de proyectos debe hacerse responsable por las decisiones adoptadas, basados en los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente, aceptando las consecuencias derivadas de las mismas.
- ✓ Todo profesional cumple con el principio de la confidencialidad de la información que le es transmitida

- ✓ Se acatarán todas las normativas y requisitos legales que gobiernan el ejercicio del profesional en la gestión de los proyectos, denunciando aquellas conductas contrarias a la ética, siempre y cuando estén fundamentadas con hechos, tomando las acciones disciplinarias a las que haya lugar
- ✓ Los profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, deben actuar con respeto hacia los demás y hacia sí mismos, evitando obtener ventaja sobre alguna situación basados en la experiencia o posición
- ✓ Todo profesional de la materia debe actuar con equidad, actuando de manera imparcial y objetiva, demostrando transparencia en el proceso de toma de decisiones, aplicando las acciones correctivas pertinentes
- ✓ Se debe revelar de manera íntegra y proactiva a los interesados pertinentes cualquier conflicto de intereses potencial o real, absteniéndose de participar en la toma de decisiones, a menos que se cuente con la aprobación de los interesados.
- ✓ No adjudica o deniega contratos basados en consideraciones personales, incluyendo el favoritismo, el nepotismo o los sobornos, entre otras.
- ✓ No se discriminan a otras personas sobre la base de factores como, entre otros, el género, la raza, la edad, la religión, la discapacidad, la nacionalidad o la orientación sexual.
- ✓ Los profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos deben percibir la verdad con seriedad, siendo sinceros en las comunicaciones y en la conducta, proporcionando información precisa y de manera oportuna.

3.8.2 Código de Ética del Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal.

Según lo publicado en la intranet de la institución en su portal (<https://INTRANET GRUPO BVC/>.2013), el espíritu, propósito y razón del código de ética del Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, establece las directrices para la conducta de los Funcionarios y Empleados del Banco y sus Empresas Relacionadas, por lo que dicho código es de obligatorio cumplimiento. A continuación se mencionaran algunos de sus artículos:

- ✓ Artículo 5: Por cuanto toda la información de que disponen los funcionarios y empleados del **VENEZOLANO DE CREDITO S.A., BANCO UNIVERSAL** y sus empresas relacionadas, con motivo del ejercicio de sus cargos, es confidencial, no podrán:

- a) Permitir el acceso al interior de las oficinas del Instituto a individuos que no pertenezcan al personal del mismo, salvo que sea para el trato normal de los negocios.
 - b) Permitir que terceros tengan acceso, directa o indirectamente, al acta, a los libros o documentos, comprobantes, archivos y demás papeles relativos a las operaciones del Instituto.
 - c) Suministrar a terceros, en cualquier forma, informaciones o datos referentes a las operaciones del Instituto.
 - d) Compartir o divulgar su contraseña de acceso a los sistemas del Banco.
 - e) Acceder información o hacer uso de sistemas del Banco para los que no estén debidamente autorizados.
 - f) Utilizar, modificar, revelar o difundir data o información personal reservada, de carácter confidencial, que se halle registrada en medios escritos, magnéticos o electrónicos.
- ✓ Artículo 8: Además de lo anteriormente establecido, son deberes y obligaciones de todos los funcionarios y empleados del **VENEZOLANO DE CREDITO S.A., BANCO UNIVERSAL** y sus empresas relacionadas:
- a) Cumplir con las decisiones y medidas emanadas de la Junta Directiva y del Presidente.
 - b) Cumplir con el horario establecido de trabajo.

✓ Artículo 9: El VENEZOLANO DE CREDITO S.A., BANCO UNIVERSAL y sus empresas relacionadas, establecerán políticas, estrategias y planes de prevención y de control, tomarán decisiones significativas y procurarán la infraestructura organizativa y presupuestaria idónea para hacer eficaz la lucha contra la legitimación de capitales.

✓ Artículo 17: Se considera uso inapropiado:

a) Instalar programas personales o no autorizados en los equipos del Banco.

b) Acceder a sistemas del Banco para los que no haya sido autorizado.

c) Acceder a los sistemas del Banco excediendo la permisología otorgada.

d) Facilitar a terceros el acceso a los sistemas del Banco, compartiendo o cediendo el uso de su clave personal.

e) Obtener mediante el uso de tecnologías de información, por interés propio o de terceros, data de los clientes del Banco.

f) Revelar, difundir o ceder data o información del Banco, o de sus clientes, obtenida mediante el uso de tecnologías de información.

✓ Artículo 19: Ética y Valores

Todo usuario está en la obligación de hacer uso de la red Internet dentro de las funciones inherentes a su cargo, de una manera ética y responsable, conforme con los valores establecidos en el presente Código de Ética.

✓ Artículo 21: Responsabilidad individual

Cada usuario es responsable por toda la actividad registrada bajo su cuenta y/o realizada desde su estación de trabajo, por lo que queda prohibida la divulgación de sus contraseñas de acceso a la red Internet.

- ✓ Art. 123: El incumplimiento a las presentes normas será objeto de la aplicación de las sanciones a que haya lugar previstas en la Ley de Instituciones del Sector Bancario; todo ello sin perjuicio a lo establecido en el ordenamiento jurídico vigente para el momento de la infracción.

Las sanciones que se establecen son administrativas, civiles y penales.

Este Código de Ética fue aprobado por la Junta Administradora del **VENEZOLANO DE CREDITO S.A., BANCO UNIVERSAL** de fecha 09/02/2012 y las Juntas Directivas de sus empresas relacionadas, y forma parte integrante del contrato de trabajo suscrito por los trabajadores y funcionarios del **VENEZOLANO DE CREDITO S.A., BANCO UNIVERSAL** y sus empresas relacionadas.

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

El Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal es una institución financiera que es percibida por la comunidad en general como un banco conservador, sólido, rentable y con alta confiabilidad en el mercado. Ha mantenido su filosofía de ofrecer servicios y productos especializados dirigidos a una cartera de clientes corporativos y comerciales, y, a pesar de haber sido pionero en el desarrollo e implementación de ciertos servicios y productos, se ha mantenido con un estilo tradicional a lo largo de su trayectoria. Posee una imagen positiva, lo que repercute favorablemente en los productos y servicios que ofrece, bajo una filosofía orientada a lograr que los clientes por medio de la autogestión a través de los canales digitales logren satisfacer sus necesidades bajo altos estándares de calidad minimizando el que los clientes se apersonen en la red de oficinas comerciales.

Vale mencionar que a través de su portal www.venezolano.com, además de la intranet (<https://INTRANET> GRUPO BVC/, 2013) el instituto pone a disposición la información referida a sus inicios, visión, misión, valores corporativos; así como la gama de productos y servicios que ofrecen, como a continuación se enuncian.

4.1 Los Inicios

El Banco abrió sus puertas por primera vez el 4° de Junio de 1.925 en un pequeño local ubicado de Sociedad a Traposos, en el centro de Caracas, siendo pionera entre las instituciones financieras privadas de Venezuela. Las operaciones se iniciaron con un capital de Bs. 6.000.000,00 y colocaciones por Bs. 10.027.072,00. Para ese entonces, Caracas contaba con una población de 186.000 habitantes; el petróleo era un nuevo término dentro de la economía y el crédito, tal como es conocido hoy en día, era todo un desafío.

4.2 Los Pioneros

Los inspiradores del proyecto fueron un grupo de jóvenes empresarios venezolanos liderados por Henrique Pérez Dupuy. Desde sus comienzos, el Banco participó activamente en el desarrollo del país, extendiendo créditos a las áreas más productivas de la economía.

La expansión en el ámbito nacional fue significativa en la década de los 50. Algunas nuevas oficinas se inauguraron en Caracas, pero otros estados del País eran atendidos a través de asociaciones con otros Institutos. Durante esos años, el Banco continuó apoyando a industrias importantes de energía eléctrica, telefonía y redes de comunicación.

Cinco oficinas, conjuntamente con la sede principal en Caracas, evidenciaron la expansión del Banco en los años 60. Hacia finales de esta década, el Banco poseía un capital de Bs.52.500.000,00 y reservas por Bs. 37.032.389,75.

En junio del año 2.001, la Junta Administradora del Banco decide iniciar los trámites para su conversión en Banco Universal, mediante la fusión por absorción de las empresas Soficredito y Sogecredito, concretándose la operación mediante la inscripción en el Registro Mercantil de toda la documentación correspondiente, el 24 de enero de 2002. Esto permitió al Instituto elevar aún más su eficiencia administrativa, optimizar sus procesos y ampliar el portafolio de productos y servicios a la clientela.

Asimismo, en los últimos años el Banco ha orientado su estrategia al desarrollo y promoción de servicios de acceso digital apoyados en la más alta tecnología. Es así como se ha puesto a disposición de los clientes diferentes prestaciones a través del office banking para operaciones de empresas (Venecredit Office Banking) e internet banking para personas (Venezolano Online); así como avanzados servicios de banca móvil, a través de V.mensaje - notificación de

transacciones realizadas - y V.texto - acceso a las principales operaciones financieras vía mensajería de texto desde teléfonos celulares.

A la fecha el Instituto cuenta con una red de 95 oficinas, de las cuales 20 corresponden a taquillas de atención a empleados en las sedes de las más importantes empresas, y 18 se ubican en cadenas de tiendas en varias ciudades del país.

4.3 Misión

Ser una institución fundamental en el sector financiero y acontecer venezolano, jugando un papel preponderante en el desarrollo del país mediante acciones y decisiones que estén dirigidas a ser solvente y rentable para nuestros accionistas, contribuyendo significativamente al bienestar económico de sus trabajadores, y trabajando para ser el Banco mejor focalizado, con mejores productos y calidad de servicios en el mercado local.

4.4 Visión

Ser para nuestros clientes la opción más importante como proveedor de servicios financieros de calidad en el mercado local.

4.5 Valores

El Venezolano de Crédito ha definido unos principios corporativos bajo los cuales opera con la finalidad de alcanzar la misión y visión trazadas.

Estos valores forman parte de nuestra filosofía y cultura de trabajo, y a su vez, establecen una serie de comportamientos esperados de todos los integrantes de la Institución:

- Integridad, profesionalismo y confidencialidad en la conducción de nuestros negocios.
- Cultura orientada hacia la atención al Cliente.
- Calidad en la prestación de servicios.
- Filosofía de trabajo en equipo.
- Atmósfera de respeto mutuo y de confiabilidad.
- Solidez y fortaleza financiera.
- Cultura de respuesta rápida.

4.6 Productos y Servicios

La clasificación de los productos y servicios del Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal se encuentran agrupados de la siguiente manera:

Personas: orientados a ofrecer productos y servicios a todos los clientes que requieren medios de pago de bienes y servicios con disponibilidad inmediata y rápida movilización de los fondos y con gran versatilidad para responder a todas sus necesidades mientras devengan rendimientos

Corporativa: orientados a ofrecer productos y servicios a la gama de clientes corporativos a través de canales electrónicos para realizar pagos de bienes y servicios además de otorgar productos con alto rendimiento competitivo.

Tabla 3. Productos y servicios VCBU

Resumen de Productos	
Cuentas de Depósito • Cuenta Digital • Cuenta Corriente • Cuenta Corriente Óptima Administración de Pagos • Pago a Terceros • Domiciliación de Pagos Administración de Personal • Pagos de Nómina • Fideicomiso • Bonus Alimentación • Plata Empresa Soluciones Comerciales Visa • Visa Centralizada Boleto Aéreo • Visa Centralizada Hotel • Tarjetas de Crédito Corporativas	Financiamiento • Crédito en Cuenta Corriente Clásico • Crediefectivo • Pagarés • Microcrédito • Descuento de Giros y Facturas • Fianzas • Arrendamiento Financiero Pagos Electrónicos • Puntos de Venta Servicios de Soporte Tecnológico • Venecredit Office Banking

Fuente: Venezolano de Crédito. Banco Universal (2013)

Planificación Estratégica de la Organización

El Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, dentro de plan estratégico anual 2012-2013 contempla la actualización de su plataforma tecnológica, cuya punta de lanza es la modernización y optimización de sus canales digitales, ofreciendo opciones innovadoras que permitan la autogestión, de la gran gama de clientes, en tiempo real y oportuno, para lo cual, se tiene previsto que:

- ✓ Desarrollo del V mensaje, servicio mediante el cual podrá obtener información sobre la movilización de sus cuentas,
- ✓ Desarrollo del servicio del V texto, dónde el cliente podrá realizar sus transacciones financieras a través de su celular, las cuales van desde consultas de sus cuentas, transferencias entre sus cuentas, transferencias a otras instituciones financieras, bloqueo de canales de punto de venta, cajeros automáticos, página web, además de establecer otro canal para la previsión de fraudes.
- ✓ Desarrollo e implementación de sistema antifraude, conocido como SUAF (Sistema Unidad Antifraude), el cual en su primera etapa, servirá para monitorear y controlar los fraudes por punto de venta de las tarjetas de débito y crédito, contribuyendo a la detección de delitos informáticos, en tiempo real, resguardando los depósitos de los ahorristas.
- ✓ Automatización de los canales digitales, encontrándose dentro de ellos, el Centro de Servicios Telefónicos, dotándolo de tecnología de vanguardia, sustituyendo hardware y software, con el objeto de brindar un servicio rápido y efectivo, reduciendo los tiempos de espera, además de la incorporación de nuevos servicios, y la reducción de varios aplicativos en el Centro.
- ✓ Desarrollo del módulo de Preguntas de Desafío, donde se prevee que se fortalezca la verificación positiva de los clientes, asegurando su identidad

para la realización de transacciones de alto valor, reduciendo la ocurrencia de fraudes.

4.7 Estructura Organizativa

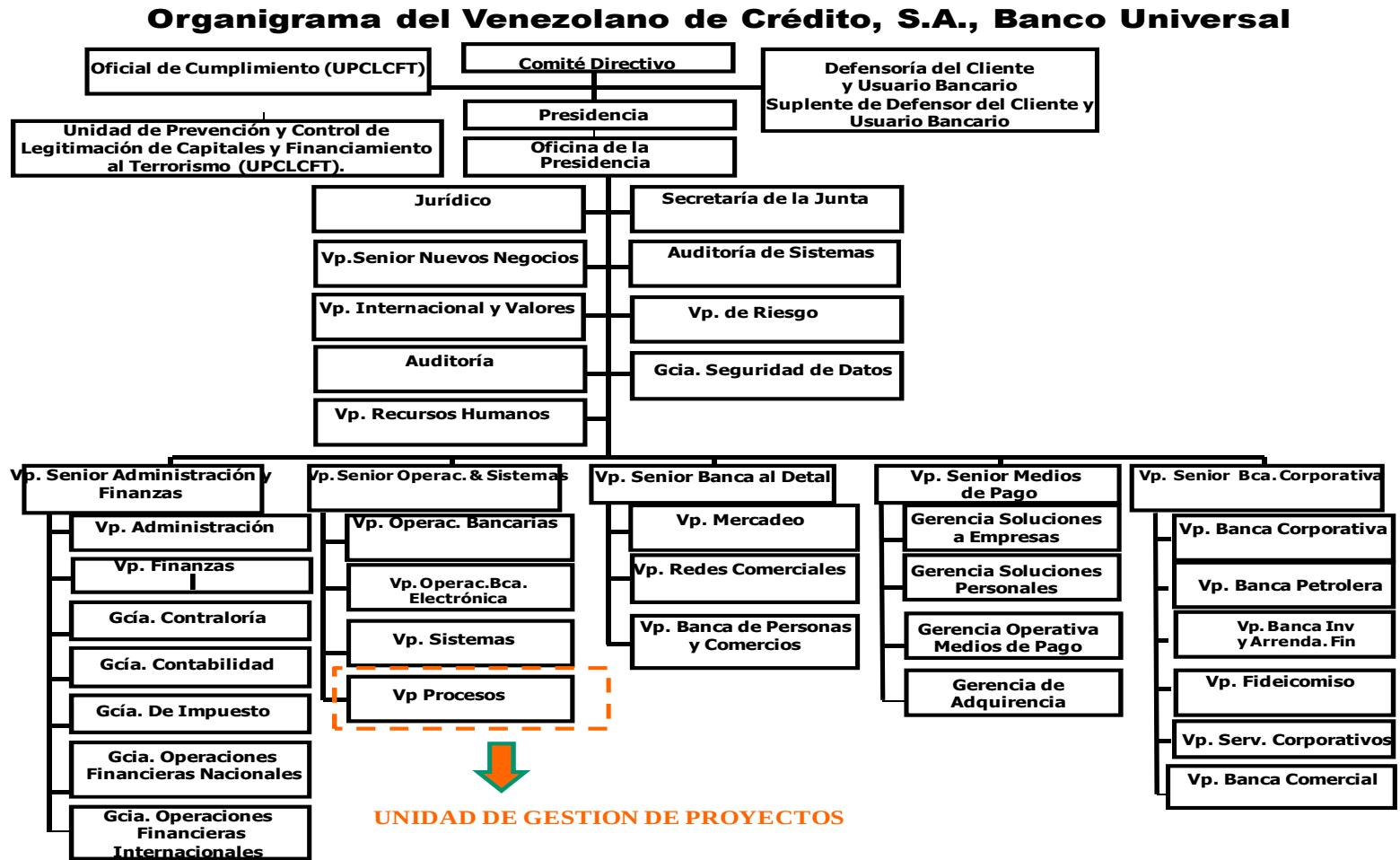


Figura 12. Estructura Organizativa

Fuente: Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal (2013)

Organigrama Vicepresidencia Senior Operaciones y Sistemas

Vp. Procesos

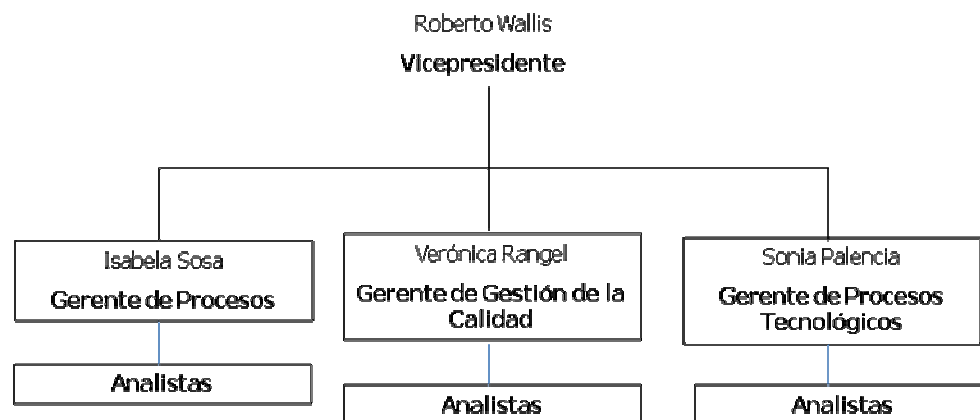


Figura 13. Estructura Organizativa Vp. Procesos
Fuente: Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal (2013)

CAPITULO V. DESARROLLO DEL PROYECTO

En este capítulo se desarrolla el proyecto, orientado al diagnóstico, evaluación y madurez de la gestión de los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal, para lo cual se consideró, por un lado, las exigencias requeridas por los entes reguladores y, por el otro, la competencia global del mercado bancario, dentro de lo cual se encuentran inmersos los cambios tecnológicos. Es por ello que se consideró todo lo relacionado a los procesos de la administración de proyectos, alineados con las nueve áreas del conocimiento identificadas en la metodología del PMI (Project Management Institute); además de los objetivos o los entregables de la investigación.

En este sentido, el estudio se focalizó en identificar la vulnerabilidad presente en la ejecución de los proyectos, ya que una parte de éstos, no cumple con lo establecido en el alcance definidos para cada uno de ellos; así como la incursión en la afectación del presupuesto de tiempo, costo, y calidad generando insatisfacción a los clientes finales y stakeholders.

Para dicho estudio se tomó en consideración la metodología del FEL, que no es más que un conjunto de procesos que tienen en consideración todos los factores claves que permiten traducir la estrategia de la compañía en un proyecto viable de definición progresiva de un proyecto, basado en una revisión planificada y estandarizada, apoyado además en la Metodología del PMI (Project Management Institute), a través de las Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos del PMI (Project Management Institute), así como las mejores prácticas en gerencia de proyecto, el cual permite identificar aquellos procesos prioritarios para el desarrollo de capacidades organizacionales, donde una de las condiciones indispensables es lograr que todos los interesados e involucrados estén familiarizados con dicha metodología y lograr disponer con una descripción cabal

del alcance esperado, para así proceder al desarrollo de la(s) herramienta(s) para la evaluación y el surgimiento de la propuesta de mejora.

Los procesos de la Gerencia de Proyectos que se fueron autorizados en base a las necesidades del Banco, por cada área de conocimiento, se pueden observar en la tabla 4

Tabla 4. Procesos para la Gestión de Proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal

Áreas de Conocimiento	Procesos
Gestión de la Integración	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto
	Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
	Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto
	Control Integrado de Cambios
	Cerrar el Proyecto
Gestión del Alcance	Recopilar Los Requisitos
	Definir el Alcance
	Crear la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)
	Verificar el Alcance
	Controlar el Alcance
Gestión del Tiempo	Definir las Actividades
	Secuenciar las Actividades
	Estimar los Recursos para las Actividades
	Estimar la Duración de las Actividades
	Desarrollar el Cronograma
	Controlar el Cronograma
Gestión de los Costos	Estimar los Costos
	Determinar el Presupuesto
	Controlar los Costos
Gestión de la Calidad	Planificar la Calidad
	Realizar el Aseguramiento de la Calidad
	Realizar Control de Calidad
Gestión de Recursos Humanos	Desarrollar el Plan de Recursos Humanos
	Adquirir el Equipo del Proyecto
	Desarrollar el equipo del Proyecto
	Gestionar el Equipo del Proyecto

Tabla 4. Procesos para la Gestión de Proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal (...continuación)

Áreas de Conocimiento	Procesos
Gestión de la Comunicación	Identificar a los interesados
	Planificar las Comunicaciones
	Distribuir la Información
	Gestionar las Expectativas de los Interesados
	Informar el Desempeño
Gestión de los Riesgos	Planificar la gestión de Riesgo
	Identificar los Riesgos
	Análisis Cualitativo de los Riesgos
	Análisis Cuantitativo de los Riesgos
	Planificar la Respuesta de los Riesgos
	Dar seguimiento y Controlar los Riesgos
Gestión de Adquisiciones	Planificar las Adquisiciones
	Efectuar las Adquisiciones
	Administrar las Adquisiciones
	Cerrar las Adquisiciones

En función de la identificación de las áreas y procesos involucrados en el control de proyectos, se procedió a aplicar la encuesta elaborada por Graziano (2007), en su Trabajo Especial de Grado sobre “Evaluación de la Metodología aplicada por la Unidad de Planificación y Control de una Empresa Consultora de Ingeniería para el Control de Proyectos IPC”, la cual contiene una serie de preguntas cerradas que permitieron evaluar la existencia, conocimiento y funcionabilidad de las herramientas y procesos de la Metodología de Control de Proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A.; así como la evaluación del grado de madurez en la gestión de éstos.

Para la medición de la existencia o conocimiento del proceso, técnica o herramienta se seleccionó preguntas cuyas respuestas son el tipo Sí, No o No Sabe/No Contesta. Por su parte, para las preguntas cuyo objetivo de medición fuese la funcionabilidad, se procedió a utilizar un Escalamiento del tipo Lickert de 5 opciones (Muy Satisfactorio hasta Insatisfactorio).

Este porcentaje se obtuvo a través de la relación por la puntuación obtenida por pregunta y el valor máximo posible. La puntuación obtenida por cada pregunta se calculó a través de la suma de cada opción individual, para lo cual se le dio un valor numérico a cada opción, 1 para la más baja (Insatisfactorio) y 5 para la más alta (Altamente satisfactorio). Mientras que la puntuación máxima posible, 50, se obtuvo del número total de encuestados, 10 en esta investigación, por el valor más alto de la escala, 5 en este caso. Para los gráficos con los resultados desagregados de las preguntas de 5 opciones y los valores obtenidos por preguntas.

A continuación se presentan las preguntas desarrolladas en función de las Áreas y Procesos de la Metodología del PMI (Project Management Institute) PMBOK(2008)

Tabla 5. Preguntas de Evaluación por Áreas y Procesos de la Metodología del PMI (Project Management Institute), (2008)

Área de conocimiento	Proceso	Pregunta	Respuesta
INTEGRACIÓN	Supervisar y Controlar el Trabajo	¿Posee la empresa una metodología específica para el control de proyectos?	SI/NO/NS-NC
	Control Integrado de Cambios	¿Posee la empresa un procedimiento para la identificación, revisión y gestión de los cambios?	SI/NO/NS-NC
		En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Proporciona el procedimiento de control de cambios oportunidades para validar y mejorar el proyecto en forma continua?	SI/NO/NS-NC

Tabla 5. Preguntas de Evaluación por Áreas y Procesos de la Metodología del PMI (Project Management Institute), (2008) (...continuación.)

Área de conocimiento	Proceso	Pregunta	Respuesta
INTEGRACIÓN	Control Integrado de Cambios	¿Cómo evaluaría usted la funcionabilidad del procedimiento de control de cambios de la empresa?	5 OPCIONES
ALCANCE	Verificación del Alcance	Una vez definido el alcance del proyecto, ¿pasa el mismo por un proceso de aceptación formal por parte de todos los involucrados en el proyecto?	SI/NO/NS-NC
		El listado de productos entregables es generado a partir de la Estructura Desagregada de Trabajo?	SI/NO/NS-NC
	Control del Alcance	¿Cómo evaluaría usted el procedimiento para el control del alcance y su influencia en la actualización de los productos entregables?	5 OPCIONES
TIEMPO	Control del Cronograma	¿Se poseen definidos métodos y procedimientos para el control del cronograma del proyecto?	SI/NO/NS-NC
		Si se hace uso de herramientas computarizadas, ¿cómo evaluaría usted su funcionabilidad en el control de los proyectos de la empresa?	5 OPCIONES

Tabla 5. Preguntas de Evaluación por Áreas y Procesos de la Metodología del PMI (Project Management Institute), (2008) (...continuación.)

Área de conocimiento	Proceso	Pregunta	Respuesta
TIEMPO	Control del Cronograma	¿Qué valoración le da usted al proceso de recopilación de información y generación de reportes para la toma de acciones correctivas y/o preventivas para el proyecto?	5 OPCIONES
COSTOS	Control de Costos	¿Posee la empresa una metodología específica para el control de costos de los proyectos?	SI/NO/NS-NC
		Considerando que el Control de Costos debe detectar e influir los factores que producen cambios en la línea base de costos, ¿cómo evalúa usted el control de costos de proyectos en la empresa?	5 OPCIONES
CALIDAD	Realizar el Control de Calidad	¿Existen patrones de calidad establecidos en la metodología de Control de Proyectos de la empresa para el control de calidad?	SI/NO/NS-NC
		¿Cómo evalúa usted la funcionabilidad de las Listas de Chequeo para el Control de Calidad?	5 OPCIONES
		¿Los resultados de control de calidad son analizados para detectar la causa y los efectos de los problemas que se pueden presentar durante la ejecución del proyecto?	SI/NO/NS-NC

Tabla 5. Preguntas de Evaluación por Áreas y Procesos de la Metodología del PMI (Project Management Institute), (2008) (...continuación.)

Área de conocimiento	Proceso	Pregunta	Respuesta
RECURSOS HUMANOS	Gestionar el Equipo del Proyecto	Considerando que Gestionar el Equipo del Proyecto implica hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios ¿cómo evalúa usted la gestión de recursos humanos de la empresa?	5 OPCIONES
	Informar el Rendimiento	El Proceso de Informar el Rendimiento implica la recolección de todos los datos de la línea base y la distribución de la información sobre el rendimiento a los interesados, por lo tanto, ¿cómo evalúa el proceso de Informar el Rendimiento a los interesados de los proyectos en la empresa?	5 OPCIONES
COMUNICACIONES	Gestionar a los Interesados	Sabiendo que la Gestión de los interesados se refiere a la administración de las comunicaciones a fin de satisfacer las necesidades de los interesados en el proyecto y resolver polémicas con ellos, ¿considera usted que la empresa posee procedimientos definidos para la gestión de los interesados de los proyectos?	SI/NO/NS-NC

Tabla 5. Preguntas de Evaluación por Áreas y Procesos de la Metodología del PMI (Project Management Institute), (2008) (...continuación)

Área de conocimiento	Proceso	Pregunta	Respuesta
COMUNICACIONES	Gestionar a los Interesados	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿cómo evalúa usted la gestión de los interesados de la metodología de control de proyectos de la empresa?	5 OPCIONES
		¿Posee la empresa técnicas o herramientas para la identificación, evaluación y control continuo de los riesgos que pueden afectar a los proyectos?	SI/NO/NS-NC
RIESGOS	Seguimiento y Control de Riesgos	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿cómo evalúa la funcionabilidad de dichas herramientas o técnicas?	5 OPCIONES
		Para proyectos que involucren Procura ¿posee la empresa herramientas, procedimientos o registros para el control de proveedores?	SI/NO/NS-NC
ADQUISICIONES	Administración del Contrato	En el caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿cómo evalúa usted la funcionabilidad de dichos registros para el control efectivos de los proyectos?	5 OPCIONES

5.1 Análisis de las Variables de acuerdo a los Resultados del Cuestionario de Gestión y de Medición de Madurez de los Proyectos

A continuación se analizaron las respuestas y los resultados que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario para medir tanto el grado de madurez como el proceso de gestión de los proyectos aplicada a los colaboradores que ejecutan y participan en los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal de acuerdo a las secciones en las que fue dividido dicho cuestionario.

Tabla 6. Frecuencia de Respuestas aplicación de Encuesta

FRECUENCIA DE RESPUESTAS							 VENEZOLANO DE CREDITO RIF: J-000029709							
ÁREA	ITEM	PREGUNTA	SI	NO	NS	NC	Insatisfacto	Poco Satisfecho	Mediamente Satisfecho	Satisfecho	Altamente Satisfecho	Sin Respuesta	TOTAL	
INTEGRACIÓN	Supervisar y Controlar el Trabajo													
	1	¿Posee la empresa una metodología específica para el control de proyectos?	5	3	2	0								10
	Control Integrado de Cambios													
	2	¿Posee la empresa un procedimiento para la identificación, revisión y gestión de los cambios?	4	4	2	0								10
	3	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Proporciona el procedimiento de control de cambios oportunidades para validar y mejorar el proyecto en forma continua?	3	4	3	0								10
	4	¿Cómo evaluaría usted la funcionabilidad del procedimiento de control de cambios de la empresa?					1	9	0	0	0	0	10	
	Verificación del Alcance													
	5	Una vez definido el alcance del proyecto, ¿pasa el mismo por un proceso de aceptación formal por parte de todos los involucrados en el proyecto?	6	4	0	0								10
	6	El listado de productos entregables es generado a partir de la Estructura Desagregada de Trabajo?	4	4	2	0								10
	Control del Alcance													
	7	¿Posee la empresa un procedimiento definido para el control del alcance?	3	3	0	4								10
	8	¿Cómo evaluaría usted el procedimiento para el control del alcance y su influencia en la actualización de los productos entregables?					1	6	3	0	0	0	10	

Tabla 6. Frecuencia de Respuestas aplicación de Encuesta (...continuación)

FRECUENCIA DE RESPUESTAS							 VENEZOLANO DE CREDITO RIF: J-000029709							
ÁREA	ITEM	PREGUNTA	SI	NO	NS	NC	Insatis- facto- rio	Poco Satisf actori- o	Med Satisf actori- o	Satisf actori- a	Alt Satisf actori- a	Sin Respu- esta	TOTAL	
TIEMPO	Control del Cronograma													
	9	Se poseen definidos métodos y procedimientos para el control del cronograma del proyecto	4	5	1	0							10	
	10	Si se hace uso de herramientas computarizadas, ¿cómo evaluaría usted su funcionalidad en el control de los proyectos de la empresa?					0	1	6	3	0	0	10	
	11	¿Qué valoración le da usted al proceso de recopilación de información y generación de reportes para la toma de acciones correctivas y/o preventivas para el proyecto?					0	2	4	4	0	0	10	
COSTOS	Control de Costos													
	12	¿Posee la empresa una metodología específica para el control de costos de los proyectos?	3	4	3	0							10	
	13	Considerando que el Control de Costos debe detectar e influir los factores que producen cambios en la línea base de costos, ¿cómo evalúa usted el control de costos de proyectos en la empresa?					1	4	5	0	0	0	10	
	14	¿Cómo evalúa usted la técnica de valor ganado en el control de proyectos de la empresa?					0	5	5	0	0	0	10	
CALIDAD	Control de Calidad													
	15	¿Existen patrones de calidad establecidos en la metodología de Control de Proyectos de la empresa para el control de calidad?	3	4	3	0							10	
	16	¿Cómo evalúa usted la funcionalidad de las Listas de Chequeo para el Control de Calidad?					0	3	5	2	0	0	10	
	17	¿Los resultados de control de calidad son analizados para detectar la causa y los efectos de los problemas que se pueden presentar durante la ejecución del proyecto?	4	4	2	0							10	

Tabla 6. Frecuencia de Respuestas aplicación de Encuesta (...continuación)

FRECUENCIA DE RESPUESTAS							 VENEZOLANO DE CREDITO RIF: J-000029709							
ÁREA	ITEM	PREGUNTA	SI	NO	NS	NC	Insatisfacto	Poco Satisfecho	Med Satisfecho	Satisfecho	Alt Satisfecho	Sin Respuesta	TOTAL	
RRHH	Gestionar el Equipo de Proyecto													
	18	Considerando que Gestionar el Equipo del Proyecto implica hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios ¿cómo evalúa usted la gestión de recursos humanos de la empresa?					0	1	4	5	0	0	10	
COMUNICACIONES	Informar el Rendimiento													
	19	El Proceso de Informar el Rendimiento implica la recolección de todos los datos de la línea base y la distribución de la información sobre el rendimiento a los interesados, por lo tanto, ¿cómo evalúa el proceso de Informar el Rendimiento a los interesados de los proyectos en la empresa?					0	6	4	0	0	0	10	
	Gestionar a los Interesados													
	20	Sabiendo que la Gestión de los interesados se refiere a la administración de las comunicaciones a fin de satisfacer las necesidades de los interesados en el proyecto y resolver polémicas con ellos, ¿considera usted que la empresa posee procedimientos definidos para la gestión de los interesados de los proyectos?	4	6	0	0							10	
	21	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿cómo evalúa usted la gestión de los interesados de la metodología de control de proyectos de la empresa?					2	4	3	0	0	1	10	

Tabla 6. Frecuencia de Respuestas aplicación de Encuesta (...continuación)

FRECUENCIA DE RESPUESTAS							 VENEZOLANO DE CREDITO RIF: J-000029709							
ÁREA	ITEM	PREGUNTA	SI	NO	NS	NC	Insati sfacto rio	Poco Satisf actori o	Med Satisf actori o	Satisf actori a	Alt Satisf actori a	Sin Respu esta	TOTAL	
RIESGOS	Seguimiento y Control de Riesgos													
	22	¿Posee la empresa técnicas o herramientas para la identificación, evaluación y control continuo de los riesgos que pueden afectar a los proyectos?	5	2	3	0							10	
	23	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿cómo evalúa la funcionabilidad de dichas herramientas o técnicas?					2	1	4	1	0	2	10	
ADQUISICIONES	Administración de Contratos													
	24	Para proyectos que involucren Procura ¿posee la empresa herramientas, procedimientos o registros para el control de proveedores?	9	0	1	0							10	
	25	En el caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿cómo evalúa usted la funcionabilidad de dichos registros para el control efectivos de los proyectos?					0	0	0	5	5	0	10	

A continuación se presentan las tablas donde se presenta la ponderación de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento, el cual se presenta de acuerdo a la escala de respuestas.

Tabla 7. Resultados Ponderación de Respuestas (SI-NO-NS-NC)

PREGUNTA	Σ			TOTAL		
	SI	NO	NS-NC	SI	NO	NS-NC
1	5	3	2	50,00%	30,00%	20,00%
2	4	4	2	40,00%	40,00%	20,00%
3	3	4	3	30,00%	40,00%	30,00%
5	6	4	0	40,00%	40,00%	20,00%
6	4	4	2	40,00%	40,00%	20,00%
7	3	3	4	30,00%	30,00%	40,00%
9	4	5	1	40,00%	50,00%	10,00%
12	3	4	3	30,00%	40,00%	30,00%
15	3	4	3	30,00%	40,00%	30,00%
17	4	4	2	40,00%	40,00%	20,00%
20	4	6	0	40,00%	60,00%	0,00%
22	5	2	3	50,00%	20,00%	30,00%
24	9	0	1	90,00%	0,00%	10,00%

Tabla 8. Resultados Ponderación de Respuestas (Escala de Lickert)

PREGUNTA	ENCUESTADO										Σ	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19	38,00%
8	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	22	44,00%
10	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	32	64,00%
11	2	3	4	2	3	4	3	3	4	4	32	64,00%
13	2	3	2	2	1	3	3	3	3	2	24	48,00%
14	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	25	50,00%
16	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	29	58,00%
18	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	34	68,00%
19	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	24	48,00%
21	2	1	2	2	0	3	1	3	2	3	19	38,00%
23	2	1	3	1	0	3	3	0	4	3	20	40,00%
25	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	45	90,00%

MAXIMO VALOR POSIBLE
50

ESCALA	
0	SIN RESPUESTA
1	INSATISFACTORIA
2	POCO SATISFACTORIA
3	MEDIADAMENTE SATISFACTORIA
4	SATISFACTORIA
5	ALTAMENTE SATISFACTORIA

5.2 Análisis de las Variables de la Encuesta

A continuación se analizaron las respuestas que se obtuvieron a los colaboradores que ejercen la gestión de los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.a., Banco Universal, de acuerdo a las secciones en las que fue dividida.

5.2.1 Gestión de la Integración

A continuación se evaluaron los procesos de Supervisión y Control de los Proyectos dónde se evidencian los siguientes resultados:

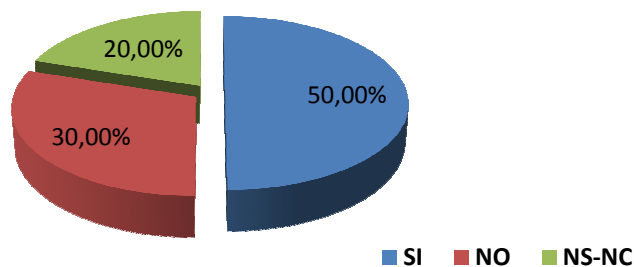


Gráfico 1. Resultados Pregunta:
1. ¿Posee la empresa una metodología
específica para el control de proyecto?

Hallazgos encontrados: De la puntuación obtenida se deduce que el sólo la mitad de los encuestados, es decir el 50%, tienen conocimiento de que el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal posee una metodología específica para el control de los proyectos, en cuanto a la otra mitad no concuerda con esta afirmación.

Para la Evaluación sobre la existencia de un procedimiento para el Control Integrado de Cambios que permita identificar, revisar y gestionar los cambios, se obtuvieron los siguientes resultados

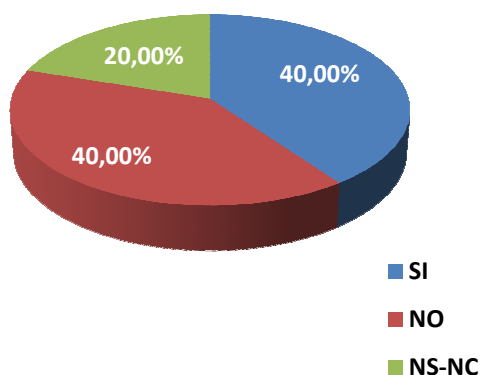


Gráfico 2. Resultados Pregunta:
2. ¿Posee la empresa un procedimiento para la
Identificación, revisión y gestión de los cambios?

Hallazgos encontrados: El 40 % de la población encuestada señala que en la institución existe un procedimiento que permite la identificación y gestión de los cambios, en tanto que el 60% no está al tanto sobre este procedimiento.

La tercera pregunta persigue el validar el grado de asertividad del procedimiento que se aplica en la institución para la identificación, revisión y gestión de cambios, medida sólo sobre aquellos encuestados cuya respuesta anterior fue afirmativa. Los resultados fueron los siguientes

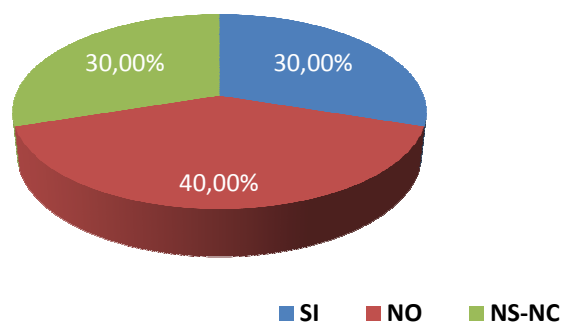


Gráfico 3. Resultados Pregunta:
3. ¿Proporciona el procedimiento de control de cambios oportunidades para validar y mejorar el proyecto en forma continua ?

Hallazgos encontrados: El 30 % sobre el conjunto evaluado concuerda que efectivamente en la institución existe un procedimiento, por el cual se logra validar y mejorar el proyecto durante su ejecución; mientras que el 70% señala que el procedimiento instaurado no proporciona ninguna mejora.

La funcionabilidad del procedimiento de Control de Cambios fue medida a través de un escalamiento de tipo Lickert. El apego a las buenas prácticas del PMI del procedimiento de Control de Cambios tuvo como resultado lo siguiente:

4. ¿Cómo evaluaría usted la funcionabilidad del procedimiento de control de cambios de la empresa?

Tabla 9. Resultados funcionabilidad procedimiento de control de cambios

Puntuación Máxima Posible	Puntuación Obtenida	% Apego Buenas Prácticas
50	19	38%

Hallazgos encontrados: Según la puntuación obtenida sostienen que el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, cumple en un 38% con el apego a las buenas prácticas, según lo señalado en el PMI, en cuanto al control integrado de cambios. Sin embargo, la mayoría de las respuestas negativas indican la percepción de que no se utiliza algún procedimiento para gestionar los cambios en los proyectos; lo cual ratifica la falta de definición de procesos y

procedimientos en cuanto a una metodología única de Gestión de los proyectos. Es por ello que en algunos proyectos se van incorporando actividades inicialmente no consideradas en el alcance, sin que quede registrado o documentado dicho cambio en la bitácora del proyecto

5.2.2 Gestión del Alcance

En referencia a la medición sobre que los procesos involucrados incluyan todo y únicamente el trabajo requerido para completar los proyectos de manera exitosa, se formularon las preguntas descritas a continuación obteniendo los siguientes resultados:

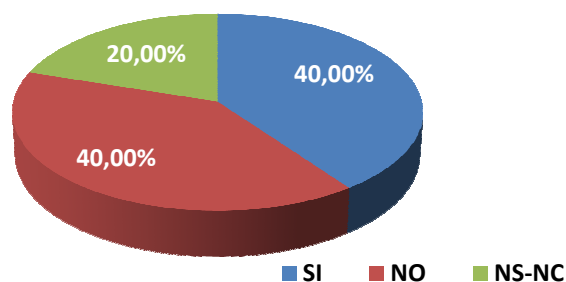


Gráfico 4. Resultados Pregunta:
5. Una vez definido el alcance del proyecto,
¿pasa el mismo por un proceso de aceptación
formal por parte de todos los involucrados
en el proyecto?

Hallazgos encontrados: El 40 % concuerda en que una vez definido el alcance de los proyectos, se les realiza el proceso de aceptación formal por parte de todos los involucrados, donde se valida y se certifica el alcance de los mismos, quedando un 60% de la población considerada que difiere de esta posición.

El resultado del análisis de esta variable permite ver que existe una apreciación difusa, esto debido a que los mismos conceptos no son conocidos en su aplicabilidad según el PMBOK. (2008). El alcance, tiempo y costo se mantienen con criterios variados y poco controlados, modificando los mismos en el transcurso del proyecto.

En cuanto al uso de la Estructura Desagregada de Trabajo para la aprobación de los productos entregables, se obtuvo los siguientes resultados:

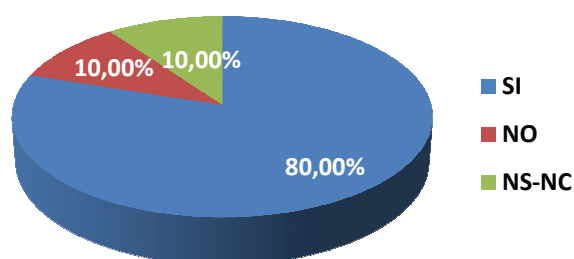


Gráfico 5. Resultados Pregunta:
6. ¿El listado de Productos Entregables es generado
a partir de la Estructura Desagregada de trabajo?

Hallazgos encontrados: El 80 % está de acuerdo sobre la identificación de los productos entregables a partir de la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), el resto señala que los entregables no se obtienen a partir de ésta.

En cuanto al Control del Alcance a continuación se identifican las cifras obtenidas fueron:

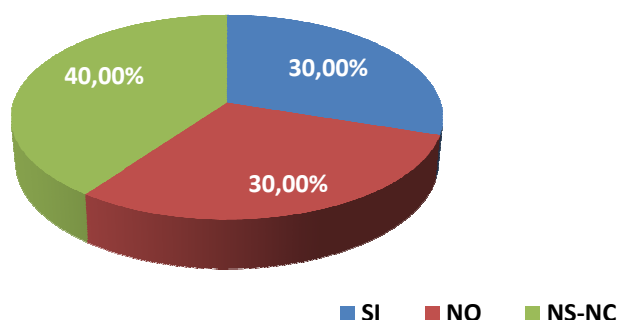


Gráfico 6. Resultados Pregunta:
7. ¿Posee la empresa un procedimiento definido para el control del Alcance?

Hallazgos encontrados: El 30 % está en conocimiento de que existe un procedimiento definido para controlar el alcance de los proyectos en la institución; caso contrario opina el 70% de la población considerada.

La funcionabilidad del procedimiento del Control del Alcance y su apego a las buenas prácticas establecidas en el PMI, arrojo los siguientes resultados:

8. ¿Cómo evaluaría usted el procedimiento para el control del alcance y su influencia en la actualización de los productos entregables?

Tabla 10. Resultados evaluación del procedimiento para el control del alcance y su influencia en la actualización de los entregables

Puntuación Máxima Posible	Puntuación Obtenida	% Apego Buenas Prácticas
50	22	44%

Hallazgos encontrados: El 44 % señala que el procedimiento utilizado por el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, se alinea con las buenas prácticas, según el PMI, para la actualización de los productos entregables, mientras que el 56% opina que no está alineado.

5.2.3 Gestión del Tiempo

En este espacio se evaluaron los procesos, técnicas y herramientas involucradas que se utilizan para garantizar la conclusión a tiempo de los proyectos obteniendo los siguientes resultados:

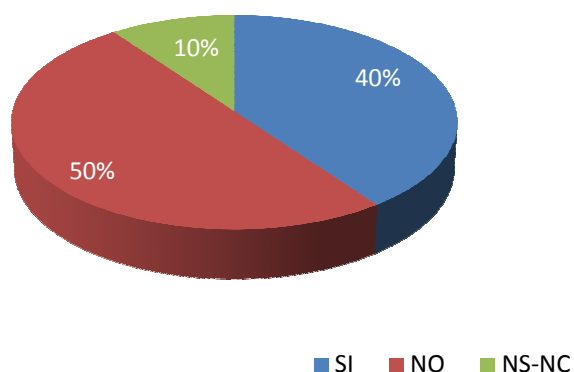


Gráfico 7. Resultados Pregunta:
9. ¿Se poseen definidos métodos y procedimientos
para el control del cronograma del proyecto?

Hallazgos encontrados: Sólo el 40 % afirma que se encuentran definidos los métodos y procedimientos para el control del cronograma de los proyectos por el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, en cuanto al 60% de la población encuestada manifiesta todo lo contrario.

En referencia a los ítems 10 y 11 que computan el nivel de aplicabilidad de las herramientas computarizadas; así como el proceso de recopilación de información y generación de reportes en referencia al apego de las buenas prácticas del PMI, se muestran los resultados obtenidos en una sola tabla, por estar muy relacionadas, siendo los siguientes:

10. Si se hace uso de herramientas computarizadas, ¿cómo evaluaría usted su funcionalidad en el control de los proyectos de la empresa?

11. ¿Qué valoración le da usted al proceso de recopilación de información y generación de reportes para la toma de acciones correctivas y/o preventivas para el proyecto?

Tabla 11. Evaluación funcionalidad control de proyectos y recopilación de información y generación de reportes para la toma de decisiones

Pregunta N°	Puntuación Máxima Posible	Puntuación Obtenida	% Apego Buenas Prácticas
10	50	32	64%
11	50	32	64%

Hallazgos encontrados: La mayoría de los entrevistados tienen una opinión positiva en esta pregunta, lo cual indica que tienen conocimiento de la existencia de software o herramientas que ayuden a la gestión de los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal; principalmente se utilizan algunas aplicaciones de *Microsoft® Office System* tales como Excel, Word, Power Point, Project y Visio.

5.2.4 Gestión de Los Costos

Se evaluaron los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuestación y control de los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado tomando en cuenta la Valoración de la Técnica de Valor Ganado como herramienta para el control de costos.

A continuación se mide el resultado, obteniendo los siguientes resultados:



12
es

Hallazgos encontrados: La metodología específica para evaluar los costos está al tanto.

En cuanto a las interrogantes relacionadas con las buenas prácticas del control de costos y de la Técnica de los Costos, tales efectos lleva la institución.

13. Considerando que los factores que producen costos, ¿cómo evalúa usted el control de costos?
14. ¿Cómo evalúa usted los proyectos de la empresa?

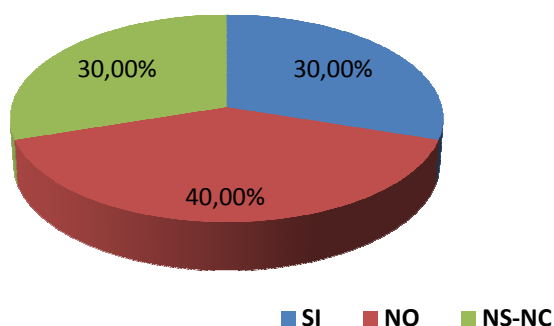
Tabla 12. Resultados de medición de opinión sobre el control de costos y la técnica de valor ganado en los proyectos

Pregunta N°	Puntuación Máxima Posible	Puntuación Obtenida	% Apego Buenas Prácticas
13	50	24	48%
14	50	25	50%

5.2.5 Gestión de La Calidad

En esta área se verificó el grado de definición de los procesos involucrados en la planificación, seguimiento y control de los proyectos para garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad, a través de la valoración de las listas de chequeo como herramienta para el control de calidad y el uso de los resultados del control de calidad para el análisis de causas de los problemas.

La valuación de la existencia de métricas de calidad para el control de proyectos en la empresa, señaló los siguientes resultados:



**Gráfico 9. Resultados Pregunta:
15. ¿Existen patrones de calidad establecidos
en la metodología de Control de Proyectos de
la Empresa para el Control de Calidad?**

Hallazgos encontrados: El 30 % de los encuestados coincide en que existen patrones de calidad en la metodología de Control de Proyectos, lo cual facilita el

Control de Calidad de los proyectos, mientras que existe un 70 % de la población que opina lo contrario.

En cuanto a la evaluación de las listas de chequeos, como herramientas funcionales para el control de proyectos, arrojó los siguientes resultados:

16. ¿Cómo evalúa usted la funcionabilidad de las Listas de Chequeo para el Control de Calidad?

Tabla 13. Apego a Buenas Prácticas – Control de Calidad

Puntuación Máxima Posible	Puntuación Obtenida	% Apego Buenas Prácticas
50	29	58%

Hallazgos encontrados: El 58 % de los encuestados señala que el uso de la listas de chequeo contribuya a lograr el aseguramiento de la calidad, mientras que el 42% difiere de esa posición.

Ante la interrogante, para medir el uso de los resultados del control de calidad, para detectar las causas y los efectos de los inconvenientes que se presentan en la ejecución de los proyectos se obtuvieron los siguientes resultados.

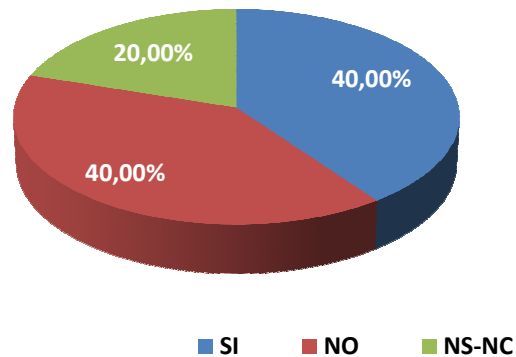


Gráfico 10. Resultados Pregunta:
17. ¿ Los resultados de control de calidad son analizados para detectar la causa y los efectos de los problemas que se pueden presentar durante la ejecución del proyecto?

Hallazgos encontrados: El 40 % coincide que los resultados de control de la calidad son utilizados para detectar las causas y los efectos de los problemas que se presentan en la ejecución de los proyectos, el 60% opina que no son utilizados dichos resultados

5.2.6 Gestión de Los Recursos Humanos

En esta área se evaluó únicamente la gestión de los recursos humanos durante la ejecución de los proyectos. El resultado desagregado, por cada escala de evaluación y el porcentaje de apego a las buenas prácticas se presenta a continuación

18. Considerando que Gestionar el Equipo del Proyecto implica hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios ¿cómo evalúa usted la gestión de recursos humanos de la empresa?

Tabla 14. Apego a Buenas Prácticas – Gestión de los Recursos Humanos

Puntuación Máxima Posible	Puntuación Obtenida	% Apego Buenas Prácticas
50	34	68%

Hallazgos encontrados: El 68 % opina que la Gestión de Recursos Humanos, en los proyectos se encuentra alineada a las buenas prácticas según lo que establecido en el PMI. En el caso de los colaboradores que ejercen el cargo, pueden ser incluidas en sus metas a ser alcanzadas durante el año, objetivos específicos relacionados con su desempeño como líderes de proyectos. El resultado del cumplimiento de las metas es uno de los factores que abren paso el empleado para competir para promociones de cargo y de nivel.

5.2.7 Gestión de Las Comunicaciones

A través de las diferentes interrogantes se evaluaron los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información de los proyectos sean adecuados y oportunos a todos los interesados.

En los procesos involucrados en la Información del Rendimiento, se evaluó su funcionabilidad y cuán apegados se encuentran éstos a las buenas prácticas de la metodología del Project Management Institute (PMI), PMBOK(2008). A continuación los resultados

19. El Proceso de Informar el Rendimiento implica la recolección de todos los datos de la línea base y la distribución de la información sobre el rendimiento a los interesados, por lo tanto, ¿cómo evalúa el proceso de Informar el Rendimiento a los interesados de los proyectos en la empresa?

Tabla 15. Apego a Buenas Prácticas – Información de Rendimiento

Puntuación Máxima Posible	Puntuación Obtenida	% Apego Buenas Prácticas
50	24	48%

Hallazgos encontrados: El 48 % opina que la Gestión las Comunicaciones en los proyectos se encuentra alineada a las buenas prácticas según lo que establece el PMI, el 52% de los encuestados consideran que en los proyectos ejecutados no existen normas ni prácticas acerca de la información que debe suministrarse a los involucrados en el proyecto, que tipo de información debe darse, con qué frecuencia, a quien deben dirigírselas comunicaciones formales e informales y a través de cuales medios; así como cuales serán las reuniones periódicas de seguimiento del proyecto, cada cuanto se realizarían, quienes participarían y donde se efectuaría.

La evaluación de la existencia de procedimientos definidos para la Gestión de los interesados, arrojó los siguientes resultados:

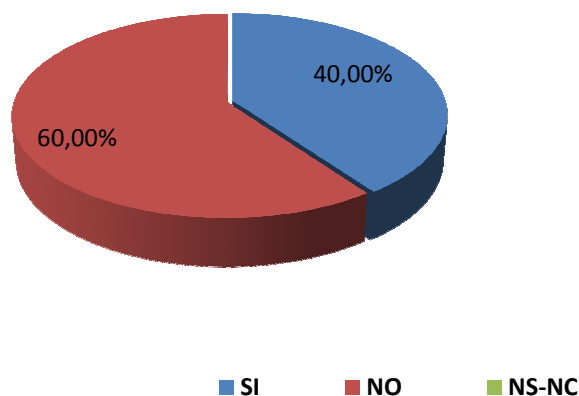


Gráfico 11. Resultados Pregunta:
20 ¿Sabiendo que la gestión de los interesados se refiere a la administración de las comunicaciones a fin de satisfacer las necesidades de los interesados en el proyecto y resolver polémicas con ellos ¿considera usted que la empresa posee procedimientos definidos para la gestión de los interesados de los proyectos?

Hallazgos encontrados: El 40 % opina que la administración de las comunicaciones satisface las necesidades de los interesados en los proyectos ayudando a resolver los inconvenientes que se presentan al respecto, el 60% no comparte esta afirmación. El alto porcentaje de respuestas negativas muestra que los encuestados consideran que en los proyectos ejecutados no se realizan planes de comunicaciones.

La evaluación de la metodología de gestión de los interesados fue llevada a cabo por los encuestados que afirmaron la respuesta anterior.

21. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿cómo evalúa usted la gestión de los interesados de la metodología de control de proyectos de la empresa?

Tabla 16. Apego Buenas Prácticas – Gestión de los Interesados

Puntuación Máxima Posible	Puntuación Obtenida	% Apego Buenas Prácticas
50	19	38%

Hallazgos encontrados: El 38 % de los encuestados que respondieron afirmativamente sobre la correcta gestión de las comunicaciones de acuerdo a las necesidades de los interesados, afirma que dicha gestión cumple con lo establecido en las buenas prácticas del PMI, y el 62% no apoya dicha afirmación

5.2.8 Gestión de Los Riesgos

En esta área se evaluó la existencia de una metodología y su funcionabilidad, referida a la identificación, análisis y control de los riesgos en los proyectos, donde el Venezolano de Crédito S.A., Banco Universal utiliza la matriz de impacto de gestión de riesgos de proyectos y el formulario denominado evaluación de riesgos gestión de proyectos, para la planificación de riesgo según se evidencia

Tabla 17. Evaluación de Riesgos Gestión de Proyectos

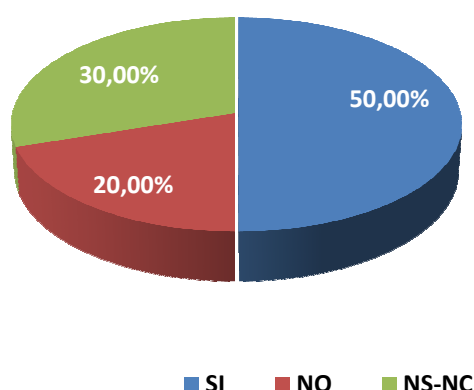
 EVALUACION DE RIESGOS GESTION DE PROYECTOS											
Identificación del Riesgo Actividad	Probabilidad de Ocurrencia	Consecuencia Potencial (Impacto)		Valoración del Riesgo			Acciones para mitigar el Riesgo			Responsable	Cronograma de Revisión
		Presupuesto Proyecto	Partidas Adicionales	Alto	Medio	Bajo	Correctivas	Preventivas	Reductivas		

Tabla 18. Matriz de Impacto Gestión de Riesgos en Proyectos

 MATRIZ DE IMPACTO GESTION DE RIESGOS EN PROYECTOS					
Objetivo Proyecto	Escala numérica o Relativa de Afectación				
	Riesgo Bajo		Riesgo Moderado	Riesgo Alto	Riesgo Extremo
	Muy bajo/ .05	Bajo/ .10	Moderado / .20	Alto/ .40	Muy alto / .80
Costo	Incremento Insignificante	<10% Incremento	10 - 20 % Incremento	20- 40 % Incremento	> 40% Incremento
Tiempo	Incremento Insignificante	< 5% Incremento	5 - 10 % Incremento	10- 20 % Incremento	> 20% Incremento
Planificación	Alcance decrece apenas notable	Areas menores del alcance afectadas	Areas mayores del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable de patrocinar	Proyecto y artículo son efectivamente desechables
Calidad	Degradación de calidad apenas notable	Sólo aplicaciones muy demandadas son las afectadas	Reducción de la calidad. Requieren aprobación del patrocinante	Reducción de la calidad son inaceptables para el patrocinante	Proyecto y artículo son efectivamente desechables
E: Riesgo Extremo: Requieren acción inmediata y seguimiento permanente (Accionistas-Presidente)					
H: Riesgo alto: Necesita atención de la Alta Gerencia (Presidente Directores Ejecutivos)					
M: Riesgo Moderado: Debe ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles Medios de Dirección					
B: Riesgo Bajo: Debe ser objeto de seguimiento por parte de supervisores					

A continuación los resultados de la evaluación

Ante la interrogante de la existencia de una metodología de control de riesgos, los resultados fueron los siguientes:



**Gráfico 12. Resultados Pregunta:
22. ¿Posee la empresa técnicas o herramientas
para la identificación, evaluación y control de
continuo de los riesgos que pueden afectar los
proyectos?**

Hallazgos encontrados: La evaluación de esta pregunta muestra que el 50 % opina que el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal cuenta con una metodología que le permite identificar, evaluar y controlar los riesgos que pueden afectar los proyectos. El resto señala que no se han definidos procesos ni procedimientos que apoyen la gestión de riesgos de los proyectos. Esto se debe a que no hay personas capacitadas en gerencia de riesgo ni las herramientas necesarias para hacer esa gestión; lo cual no permite la previsión de eventos adversos a los objetivos del proyecto ni la mitigación de su impacto en caso de ocurrencia; siendo probablemente afectado el cumplimiento de los objetivos en cuanto a calidad, alcance, tiempo y costo.

La evaluación de la funcionabilidad del Control de Riesgos, se llevó a cabo con los encuestados que respondieron de forma afirmativa la respuesta anterior. Los resultados del apego de dicha metodología, de acuerdo a las buenas prácticas para el control de proyectos, son los siguientes:

23. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿cómo evalúa la funcionabilidad de dichas herramientas o técnicas?

Tabla 19. Apego Buenas Prácticas – Gestión de Riesgos

Puntuación Máxima Posible	Puntuación Obtenida	% Apego Buenas Prácticas
50	20	40%

Hallazgos encontrados: El 40 % dice que la institución cumple con lo establecido en las buenas prácticas, según el Project Management Institute (PMI), (2008), en referencia a las herramientas y técnicas utilizadas para la gestión de los riesgos de los proyectos.

5.2.9 Gestión de Las Adquisiciones

En esta área se evaluó la existencia de herramientas, técnicas y procedimientos para el control de los procesos de productos, servicios o resultados para el proyecto y su funcionabilidad para el control efectivo.

La existencia de registros, herramientas o técnicas para el control de proveedores arrojó los siguientes resultados:

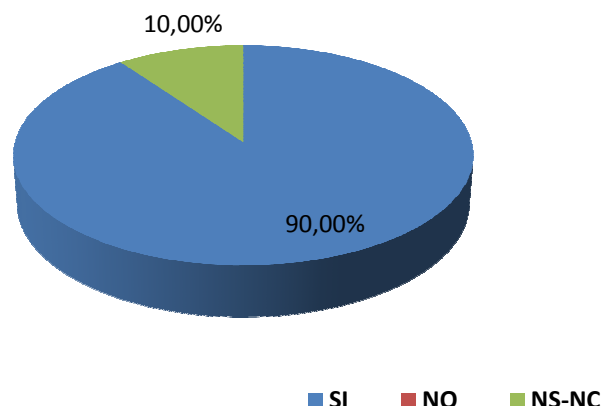


Gráfico 13. Resultados Pregunta:
24. Para proyectos que involucren Procura
¿ posee la empresa herramientas , procedimientos
o registros para el control de proveedores?

Hallazgos encontrados: El 90 % concuerda en que la institución gestiona de manera efectiva y eficaz el registro y control de proveedores, para la gestión de los proyectos, mientras que el 10% discrepa de tal afirmación.

La evaluación de la funcionabilidad de dichos registros arrojó los siguientes resultados:

25. En el caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿cómo evalúa usted la funcionabilidad de dichos registros para el control efectivos de los proyectos?

Tabla 20. Apego a Buenas Prácticas – Gestión de Adquisiciones

Puntuación Máxima Posible	Puntuación Obtenida	% Apego Buenas Prácticas
50	45	90%

Hallazgos encontrados: El 90 % afirma que la institución posee herramientas que permiten el control efectivo de los proveedores lo que se traduce en una

gestión efectiva y eficiente en la gestión de los proyectos. En cuanto al 10% restante opina lo contrario.

Luego de la medición efectuada se agrupan los resultados en 2 tipos, los de existencia de procedimientos, técnicas y herramientas y, los de funcionalidad (apego a las buenas prácticas), que permiten tener una visión global del estado de la Metodología de Control de Proyectos de la empresa.

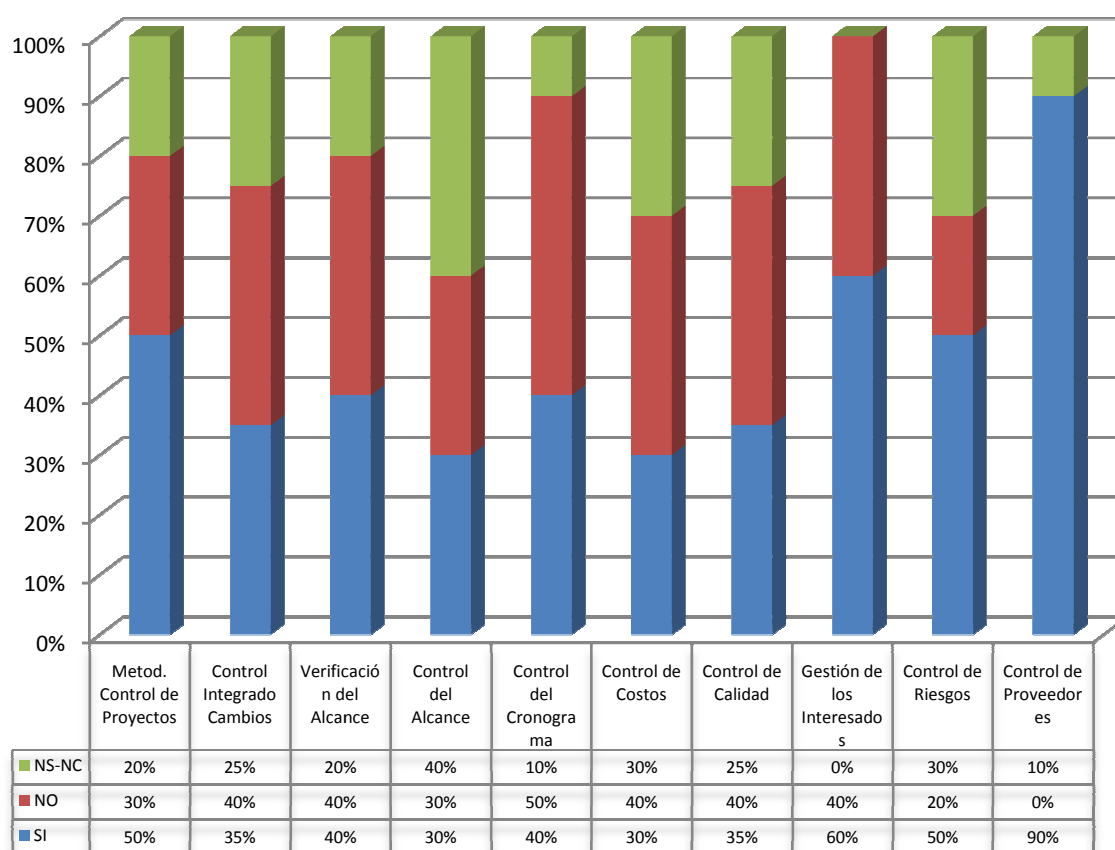


Gráfico 14. Resumen Existencia de Procedimientos, Técnicas y Herramientas

Hallazgos encontrados: El alto porcentaje de respuestas positivas muestra la apreciación de que existe una metodología para la Gestión de los Proyectos pero no efectivamente utilizada. Así mismo, también se observa un número de respuestas neutras, lo cual denota la percepción de que algunos perciben que la metodología es débil, sin estándares consolidados y respetados, y sin procedimientos conocidos por todos.

A continuación se presenta gráfico que resume los resultados de funcionabilidad de la metodología de control de proyectos, presentados a través del porcentaje de apego a las buenas prácticas y la diferencia para alcanzar el nivel mínimo satisfactorio (50%).

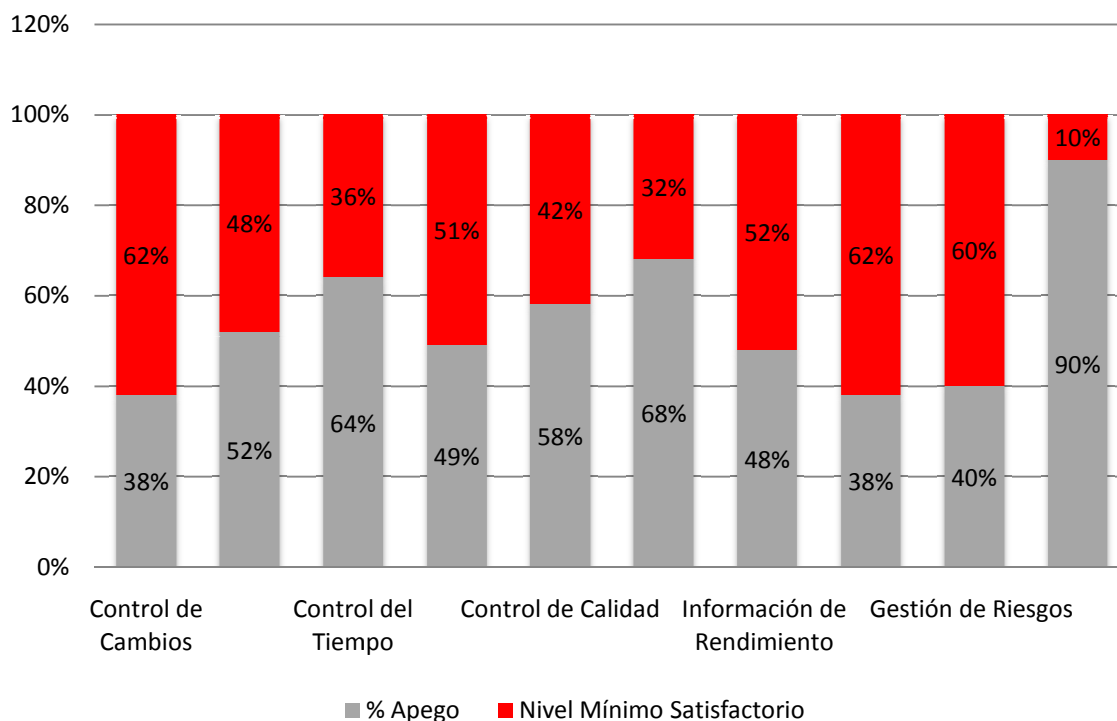


Gráfico 15. Resumen de Apego de Buenas Prácticas Metodología de Control de Proyectos de la Institución

Hallazgos encontrados: Según lo reportado en el gráfico anterior, se observa que sólo lo referido a la Gestión de las Adquisiciones y la Gestión de Recursos Humanos se encuentran dentro de la aplicabilidad de las buenas prácticas, según lo establecido en el Project Management Institute, de acuerdo a la ponderación porcentual que a los efectos fue considerada en este estudio. En cuanto a la Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de Riesgos, la Gestión de Costos y de Calidad no cumplen en su totalidad con las buenas prácticas según lo establecido para la gestión de los proyectos de acuerdo a lo referido por el mencionado Instituto.

5.3 Consolidación de las variables para el Análisis de Madurez en los Proyectos

Tabla 21. Madurez Organizacional por Procesos

Procesos	Cumplimiento	Nº Mejores Prácticas	Puntaje Total
Estandarización	62,8%	211	398
Medición	38,2%	147	171
Control	49,4%	120	178
Mejora	38,0%	120	146

Siguiendo lo establecido en el diseño de esta investigación, el análisis fue efectuado para identificar el grado de madurez de la organización en la gestión de proyectos; así como el apego a las buenas prácticas, bajo el modelo de madurez OPM3. A través de este modelo se logró la identificación de las fortalezas; así como las áreas de mejoras en la institución con la intención de contar con los elementos necesarios para el respaldo de la propuesta de mejora en la gestión de los proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal

Inicialmente se realizó el levantamiento de la información a través de encuestas a los expertos con el objeto de establecer las condiciones y el desarrollo de técnicas y herramientas por lo que se logro la evaluación, del nivel de entendimiento en las nueve áreas de conocimiento en Gerencia de Proyectos, según lo establecido el Project Management Institute. (2008), asegurando, en principio, el dominio de todos los involucrados en cuanto al objetivo de la evaluación, la estructura y la metodología; así como el alcance de la implementación del OPM3.

Para ello, se identificaron y se documentaron las capacidades instaladas de las cuales la organización dispone y aquellas que no, las cuales se muestran en el cuadro de inventario de activos organizacionales mostrado a continuación:

Tabla 22. Cuadro de Inventario de Activos Organizacionales del Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal



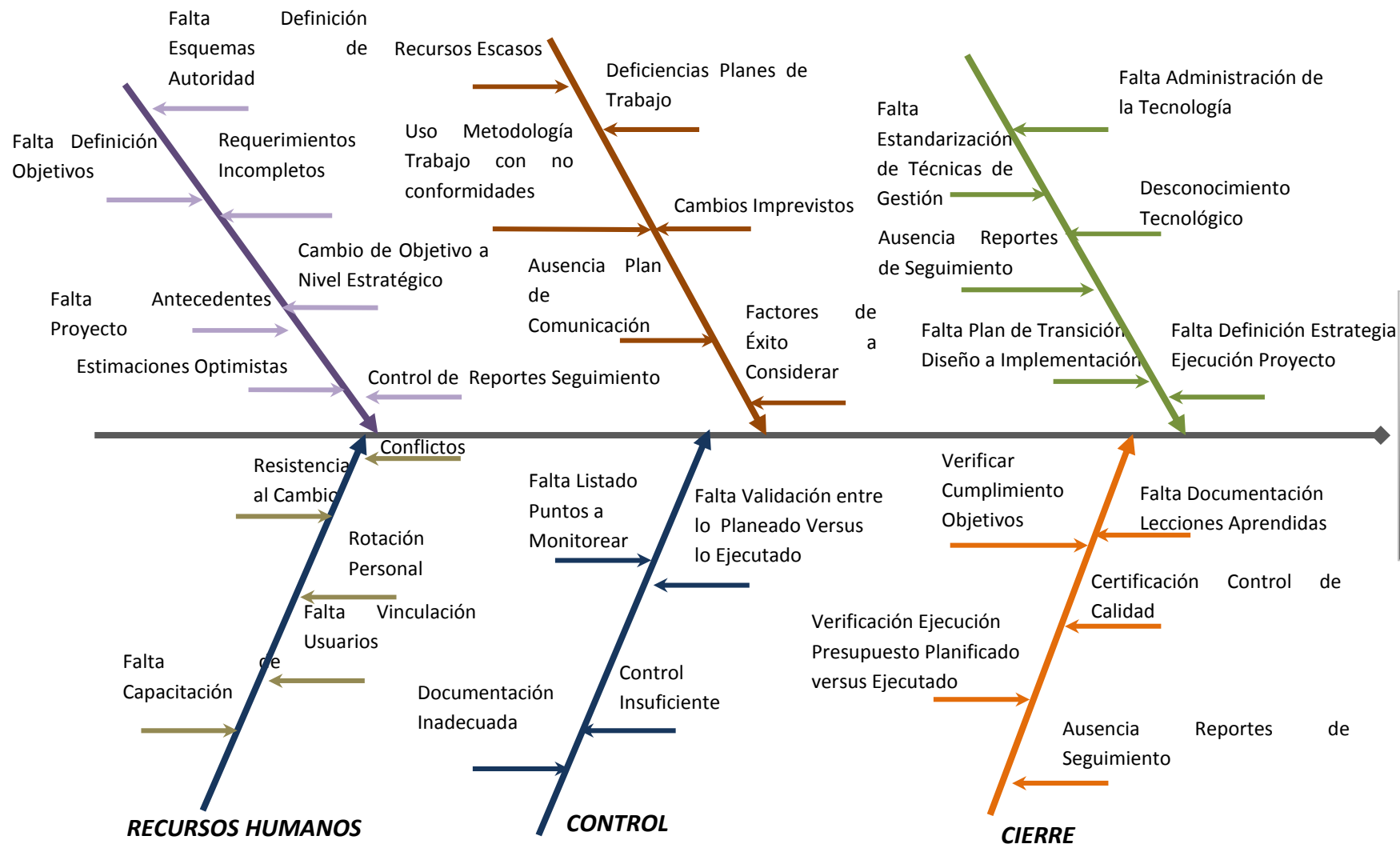
Cuadro de Inventario de Activos Organizacionales				
Nombre	Tipo	Estado	Área de Conocimiento	Procesos de la Dirección
Términos de Referencia	Plantilla	Vigente y Distribuido	Adquisiciones	Planificación
Elaboración de Contratos	Mapa de Proceso	Vigente y Distribuido	Adquisiciones	Ejecución
Acta de Terminación de Contrato	Plantilla	Vigente y Distribuido	Adquisiciones	Cierre
Definición del Alcance	Plantilla	Vigente y Distribuido	Alcance	Inicio
Protocolo de Verificación y Prueba	Instructivo	Vigente y Distribuido	Alcance	Ejecución
Reporte Mensual de Proyecto	Plantilla	Vigente y Distribuido	Comunicación	Seguimiento y Control
Reporte Semanal de Proyecto	Plantilla	Vigente y Distribuido	Comunicación	Seguimiento y Control
Análisis de Prefactibilidad MP	Mapa de Proceso	Vigente y Distribuido	Integración	Inicio
Control Integrado de Cambios de Proyecto	Formulario	Vigente y Distribuido	Integración	Seguimiento y Control
Acta de Reunión	Plantilla	Vigente y Distribuido	Integración	Ejecución
Planificación del Proyecto	Mapa de Proceso	En Aprobación	Integración	Planificación
Solicitud de Proyecto	Formulario	Vigente y Distribuido	Integración	Inicio
Acta de Cierre de Proyecto	Formulario	Vigente y Distribuido	Integración	Cierre
Identificación y Evaluación de Riesgos	Plantilla	Vigente y Distribuido	Riesgos	Planificación
Gestión de Riesgos	Mapa de Proceso	Vigente y Distribuido	Riesgos	Planificación
Resolución de Riesgos	Mapa de Proceso	Vigente y Distribuido	Riesgos	Planificación
Desarrollo del Cronograma	Plantilla	Vigente y Distribuido	Tiempo	Planificación

Una vez asegurado el dominio de la información por parte del grupo a ser evaluado, a través de la encuesta se logró conocer la opinión de los encuestados sobre la madurez de la institución en la gestión de proyectos en cuanto a procesos comunes y el uso de las fases del ciclo de los proyectos, así como lo relacionado con la metodología (procesos integrados, excelencia conductual, entrenamiento, cultura y soporte gerencial). De igual modo, se evaluó la percepción en referencia a los procesos de benchmarking sobre la gerencia de proyectos, tanto desde el punto de vista de los procesos, como desde la aplicación de la metodología dentro de la cultura organizacional presente.

En la medición del mejoramiento continuo se alcanzó determinar el nivel del compromiso de la institución en sus esfuerzos para mejorar en la disciplina de Gerencia de Proyectos.

El estudio arrojó conclusiones importantes, ya que una vez analizados los valores proyectados se concluye que el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal posee un nivel de madurez organizacional medio (47,1%) el cual podría considerarse como un resultado positivo; sin embargo existen mejores prácticas que deben ser atendidas y puestas en aplicación, tal es el caso de aquellas asociadas a la áreas de conocimiento referidas al manejo de riesgos, procesos comunicativos, manejo del presupuesto del tiempo y el costo; así como el aseguramiento de la calidad final de los entregables, entre las más importantes.

Asimismo, a fin de lograr identificar con mayor detalle cuáles son las relaciones entre causas y efectos que originan las vulnerabilidades identificadas en la gestión de los proyectos en el banco, se hizo uso de la técnica del Diagrama de Causa y Efecto de método Ishikawa, dónde a través de una tormenta de ideas se identificaron las causas principales que afectan la gestión de los proyectos, por lo que se logró obtener un diagnóstico de la situación presentada. A continuación se presenta el referido diagrama:



**GESTIÓN DE
LOS PROYECTOS
EN EL
VENEZOLANO
DE
CREDITO,S.A.,
BANCO
UNIVERSAL**

Figura 14 Diagrama Causa y Efecto en Gestión de Proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal

Seguidamente y con el fin de evaluar la incidencia a nivel estratégico, se aplicó el análisis de los factores internos y externos a través de la matriz FODA

5.4 Matriz FODA

El análisis consistió en identificar los fundamentos estratégicos que rigen las operaciones diarias del Venezolano de Crédito, S.A, Banco Universal, donde la punta angular del negocio es garantizar la solidez y fortaleza financiera, ofreciendo servicios y productos de calidad apoyados en el uso de la tecnología bajo estándares de calidad y excelencia y con una cultura de respuesta rápida. Bajo este esquema se presenta el siguiente cuadro sinóptico dónde se identifican las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas; así como la combinación estratégica entre ellas con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

Tabla 23. Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Experticia y Experiencia Mercado Bancario • Diversidad instrumentos de captación de recursos financieros del público • Diversidad Cartera de inversión • Liquidez en el Sistema Financiero • Fluctuaciones tasas de interés • Responsabilidad Social	• Regulaciones Constantes SUDEBAN • Afectación Inflación en los Proyectos • Otorgamiento divisas para la adquisiciones de equipos • Posible estatización de la Banca • Sanciones y Multas por incumplimiento de cartera de crédito • Riesgo Crediticio en el mercado bancario • Regulación tasas financieras • Control de Cambio • Dinamismo regulación del sector financiero

Tabla 23. Matriz FODA (...continuación)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Desarrollos Tecnológicos funcionado cabalmente • Partidas Financieras para Desarrollos Proyectos TI • Estrategias Contratación bien Definidas • Optimización canales de servicios clientes (ATM's, Página web, Centro Atención Telefónica) • Fortalecimiento seguridad Informática con software de tecnología de punta • Tecnología de punta control de fraudes electrónicos • Ser Banco Universal • Solidez Financiera • Cartera Sólida Clientes • Diversidad en portafolio de productos y servicios	• Seguimiento y Control proyectos • Capacitación Recursos Humanos que gestiona los proyectos • Disponibilidad de Recursos • Detalle Ingeniería Básica y preliminar • Designación de Roles y Responsables equipos de proyectos • Cronograma de Integración • Desarrollo y Verificación Plan de Calidad • Plan de evaluación cualitativa y cuantitativa de los Riesgos en los Proyectos • Ausencia Plan de Comunicación • Planes de Contingencia Manejo Riesgos • Falta alineación todas las áreas corporativas con el alcance y objetivos del proyecto

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas claves presentes en la organización, con base a la información recolectada en el conjunto de fuentes contactadas, se confrontó cada uno de los factores claves de éxito apareciendo estrategias del tipo FO, FA, DO y DA, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 24. Matriz Estratégica

Oportunidades
O1: Experticia y Experiencia Mercado Bancario O2: Diversidad instrumentos de captación de recursos financieros del público O3: Diversidad Cartera de inversión O4: Liquidez en el Sistema Financiero O5: Fluctuaciones tasas de interés O6: Responsabilidad Social
Estrategia FO

Tabla 24. Matriz Estratégica (...continuación)

Fortalezas	F1+ F2+ F4+ F7+ F9+ F10+ O1+ O2+ O3:
F1: Desarrollos Tecnológicos funcionado cabalmente	Realizar desarrollos tecnológicos utilizando los recursos financieros optimizando los canales de servicio para mantener y ampliar la cartera de clientes.
F2: Partidas Financieras para Desarrollos Proyectos TI	F3+ F5+ F6+ F8 +F9+ O1+ O2
F3: Estrategias Contratación bien Definidas	Alianzas estratégicas con proveedores para desarrollo sistemas antifraudes y ofrecer a su cartera de clientes diversidad de productos y servicios que cumplan con protocolos de seguridad antifraude
F4: Optimización canales de servicios clientes (ATM's, Página web, Centro Atención Telefónica)	
F5: Fortalecimiento seguridad Informática con software de tecnología de punta	
F6: Tecnología de punta control de fraudes electrónicos	
F7: Ser Banco Universal	
F8: Solidez Financiera	
F9: Cartera Sólida Clientes	
F10: Diversidad en portafolio de productos y servicios	

Tabla 24. Matriz Estratégica (...continuación)

Estrategia FA	Amenazas A1: Regulaciones Constantes SUDEBAN A2: Afectación Inflación en los Proyectos A3: Otorgamiento divisas para la adquisiciones de equipos A4: Posible estatización de la Banca A5: Sanciones y Multas por incumplimiento de cartera de crédito A6: Riesgo Crediticio en el mercado bancario A7: Regulación tasas financieras A8: Control de Cambio
Fortalezas F1: Desarrollos Tecnológicos funcionado cabalmente F2: Partidas Financieras para Desarrollos Proyectos TI F3: Estrategias Contratación bien Definidas F4: Optimización canales de servicios clientes (ATM's, Página web, Centro Atención Telefónica) F5: Fortalecimiento seguridad Informática con software de tecnología de punta F6: Tecnología de punta control de fraudes electrónicos F7: Ser Banco Universal F8: Solidez Financiera F9: Cartera Sólida Clientes F10: Diversidad en portafolio de productos y servicios	F7+ F8+ F9+ F10+ A5+ A6: Combinar la diversidad de préstamos para otorgar créditos y préstamos a clientes con comprobada solvencia financiera F1+ F2+ F4+ F5+ A1+ A2 Actualización plataforma tecnológica con las partidas financieras realizando las reservas por inflación ofreciendo y garantizando productos y servicios con tecnología de punta bajo estándares de calidad dando cumplimiento a las ordenanzas de la SUDEBAN F1+ F2+ F3+ A2+ A3+ A8 Aplicar las estrategias de contratación considerando los tiempos de espera y el impacto de la inflación realizar contratos con proveedores conocidos y que garanticen la prestación del servicio y la dotación de recursos

Tabla 24. Matriz Estratégica (...continuación)

Estrategia DO	Oportunidades O1: Experticia y Experiencia Mercado Bancario O2: Diversidad instrumentos de captación de recursos financieros del público O3: Diversidad Cartera de inversión O4: Liquidez en el Sistema Financiero O5: Fluctuaciones tasas de interés O6: Responsabilidad Social
Debilidades D1: Seguimiento y Control de Proyectos D2: Capacitación Recursos Humanos que gestiona los proyectos D3: Disponibilidad de Recursos D4: Detalle Ingeniería Básica y preliminar D5: Designación de Roles y Responsables equipos de proyectos D6: Cronograma de Integración D7: Desarrollo y Verificación Plan de Calidad D8: Plan de evaluación cualitativa y cuantitativa de los Riesgos en los Proyectos D9: Ausencia Plan de Comunicación D10: Planes de Contingencia Manejo Riesgos D11: Falta alineación todas las áreas corporativas con el alcance y objetivos del proyecto	D1+ D2+ D5+ D6+ D9+ D11+ O1+ O2+ O6: Aprovechar la experiencia y experticia en el desarrollo de diversidad de productos y servicios que se encuentran funcionando en el mercado para lograr una correcta gestión de los proyectos de TI D8+ D10+ O1 Documentar y evaluar las lecciones aprendidas aprovechando la experticia y experiencia en el mercado bancario para mejorar la gestión de los riesgos en los proyectos D6+ D7+ D11+ O2+O3+ O6 Incorporar dentro del plan de ampliación y desarrollo de su cartera de inversión y la cobertura de responsabilidad social la alineación de todas las áreas corporativas verificando la calidad en el producto final

Tabla 24. Matriz Estratégica (...continuación)

Estrategia DA	Amenazas A1: Regulaciones Constantes SUDEBAN A2: Afectación Inflación en los Proyectos A3: Otorgamiento divisas para la adquisiciones de equipos A4: Posible estatización de la Banca A5: Sanciones y Multas por incumplimiento de cartera de crédito A6: Riesgo Crediticio en el mercado bancario A7: Regulación tasas financieras A8: Control de Cambio A9: Dinamismo regulación del sector financiero
Debilidades D1: Seguimiento y Control de Proyectos D2: Capacitación Recursos Humanos que gestiona los proyectos D3: Disponibilidad de Recursos D4: Detalle Ingeniería Básica y preliminar D5: Designación de Roles y Responsables equipos de proyectos D6: Cronograma de Integración D7: Desarrollo y Verificación Plan de Calidad D8: Plan de evaluación cualitativa y cuantitativa de los Riesgos en los Proyectos D9: Ausencia Plan de Comunicación D10: Planes de Contingencia Manejo Riesgos D11: Falta alineación todas las áreas corporativas con el alcance y objetivos del proyecto	D1+ D4+ D5+ D6+ D7+ D9+ A1+ A2+A5: Optimizar el seguimiento y control de proyectos, tomando en cuenta el detalle de ingeniería básica, dotación y preparación de recursos y sus roles y responsabilidades con el fin de cumplir con lo exigido por la SUDEBAN evitando penalizaciones D8+ D10+ D11+A2+ A3+ A6+A7+A8 Optimizar la elaboración de los planes de riesgos así como el manejo de las contingencias alineados con las áreas de negocios considerado la afectación de la inflación y el otorgamiento de divisas para la ejecución de los proyectos

Es vital considerar la visión global del negocio donde se analice, planifique, ejecute y se evalúen los proyectos, entendiendo como equipo el proceso de

ejecución de un proyecto logrando mejorar la calidad de las decisiones sobre las alternativas de inversión.

A continuación, la evaluación de las opciones óptimas, tomando en cuenta las variables de tiempo y de riesgo, relacionada con la implementación o ejecución de dichas estrategias

Tabla 25.Evaluación de Estrategias versus Riesgos

Estrategia	Descripción	Evaluación de Riesgo				Tiempo Implementación
		Riesgo	Nivel de Impacto			
			Alto	Medio	Bajo	
Fortaleza-Oportunidad	F1+ F2+ F4+ F7+ F9+ F10+ O1+ O2+ O3:	Aumento Tasa Inflacionaria		X		6 MESES A 3 AÑOS
	Realizar desarrollos tecnológicos utilizando los recursos financieros optimizando los canales de servicio para mantener y ampliar la cartera de clientes	Nuevas regulaciones por parte de entes fiscalizadores	X			
		Retorno de inversión incierto control del cobro de comisiones			X	
		Expropiaciones de bienes de clientes	X			
	F3+ F5+ F6+ F8 +F9+ O1+ O2	Exposición de Información Confidencial ante terceros		X		1 A 5 AÑOS
	Alianzas estratégicas con proveedores para desarrollo sistemas antifraudes y ofrecer a su cartera de clientes diversidad de productos y servicios que cumplan con protocolos de seguridad antifraude	Dependencia de Proveedores	X			
		Costos de mantenimiento en el tiempo		X		

Tabla 25. Evaluación de Estrategias versus Riesgos (...continuación)

Tabla 2: Evaluación de Estrategias Versus Riesgos (continuación)						
Estrategia	Descripción	Evaluación de Riesgo				Tiempo Implementación
		Riesgo	Nivel de Impacto			
			Alto	Medio	Bajo	
Fortaleza- Amenaza	F7+ F8+ F9+ F10+ A5+ A6:	Expropiación de empresas	X			3 MESES 5 AÑOS
	Combinar la diversidad de préstamos para otorgar créditos y préstamos a clientes con comprobada solvencia financiera	Regulación de tasas de interés y productos financieros		X		
	F1+ F2+ F4+ F5+ A1+ A2	Competencia en el mercado local		X		
	Actualización plataforma tecnológica con las partidas financieras realizando las reservas por inflación ofreciendo y garantizando productos y servicios con tecnología de punta bajo estándares de calidad dando cumplimiento a las ordenanzas de la SUDEBAN y la demanda del mercado	Incursión de bancas extranjeras en el mercado financiero nacional		X		
				X		
		Inestabilidad en la solvencia financiera de empresas				

Tabla 25. Evaluación de Estrategias versus Riesgos (...continuación)

Estrategia	Descripción	Evaluación de Riesgo				Tiempo de Implementación
		Riesgo	Nivel de Impacto			
			Alto	Medio	Bajo	
Fortaleza- Amenaza	F1+ F2+ F3+ A2+ A3+ A8 Aplicar las estrategias de contratación considerando los tiempos de espera y el impacto de la inflación, realizando contratos con proveedores conocidos y que garanticen la prestación del servicio y la dotación de recursos	Amenazas sobre nacionalización de la Banca	X			1 Año
	Control Cambiario		X			
	Retrasos en el otorgamiento de divisas y permisos de importación		X			
	Retrasos en las importaciones		X			
Debilidades- Oportunidades	D1+ D2+ D5+ D6+ D9+ D11+ O1+ O2+ O6: Aprovechar la experiencia y experticia en el desarrollo de diversidad de productos y servicios que se encuentran funcionando en el mercado para lograr una correcta gestión de los proyectos de TI	Competitividad en el mercado nacional e internacional		X		6 meses
	Falta de experticia en el desarrollo de nuevas tecnologías		X		1 Año	
	Falta de normatización en la gestión de proyectos		X		3 a 6 meses	
	Falta de documentación de las lecciones aprendidas en proyectos ejecutados		X		3 a 6 meses	

Tabla 25.Evaluación de Estrategias versus Riesgos (...continuación)

Estrategia	Descripción	Evaluación de Riesgo			Tiempo de Implementación	
		Riesgo	Nivel de Impacto			
			Alto	Medio		Bajo
Debilidades- Oportunidades	D8+ D10+ O1 Documentar y evaluar las lecciones aprendidas	Falta de apego a las buenas prácticas en la gestión de los proyectos		X		1 Año
	aprovechando la experticia y experiencia en el mercado bancario para mejorar la gestión de los riesgos en los proyectos	Falta de alineación de los planes de negocio con el enfoque social		X		1 Año
	D6+ D7+ D11+ O2+O3+ O6 Incorporar dentro del plan de ampliación y desarrollo de su cartera de inversión y la cobertura de responsabilidad social la alineación de todas las áreas corporativas verificando la calidad en el producto final	Falta de experticia para el manejo de responsabilidad social por parte de las áreas de negocio		X		1 Año

Tabla 25.Evaluación de Estrategias versus Riesgos (...continuación)

Tabla 29: Evaluación de Estrategias Versus Riesgos (continuación)						Tiempo Implementación
Estrategia	Descripción	Riesgo	Evaluación del Riesgo			
			Nivel de Impacto			
			Alto	Medio	Bajo	
Debilidades Amenazas	D1+ D4+ D5+ D6+ D7+ D9+ A1+ A2+A5 Optimizar el seguimiento y control de proyectos, tomando en cuenta el detalle de ingeniería básica, dotación y preparación de recursos y sus roles y responsabilidades con el fin de cumplir con lo exigido por la SUDEBAN evitando penalizaciones	Falta de conocimiento en la gestión de proyectos	X			1 Año
		Nuevas regulaciones emitidas de los entes gubernamentales relacionadas con la gestión de proyectos	X			
	Costos sobre la capacitación del personal que gestiona los proyectos		X			
	Conflictos en el recurso humano	X				
	D8+ D10+ D11+A2+ A3+ A6+A7+A8 Optimizar la elaboración de los planes de riesgos así como el manejo de las contingencias alineadas con las áreas de negocios considerando la afectación de la inflación y el otorgamiento de divisas para la ejecución de proyectos	Resistencia a los cambios del personal que gestiona los proyectos y las unidades usuarias		X		
		Falta de experticia en la gestión de riesgos	X			
	Falta de documentación de lecciones aprendidas sobre gestión de riesgos en los proyectos		X			
	Futuro incierto sobre políticas cambiarias y de importación		X			

En la evaluación de las opciones se concluye que el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, puede asumir dichas estrategias ya que la ponderación se encuentra en un 56,67 % siendo éste un nivel medio de impacto de los riesgos, representado por 17 ítems; sin embargo, se evidencia que hay factores externos que pudieran afectar considerablemente la adopción de algunas de las propuestas. Tomando en cuenta el referido impacto es prudente examinar el grado de definición de los riesgos que a tales efectos realiza la empresa a través de las fases del Front End Loading que, para el caso de estudio, abarcará sólo la visualización, la conceptualización y la definición, con la intención de obtener insumos que permitan determinar el nivel de compromiso por parte del Banco en adoptar las buenas prácticas. En esta sección se adapta lo propuesto por Chamoun (2002) y Contreras (2011)

5.5 Listado de los involucrados que intervienen en la vida de un proyecto en el Venezolano de Crédito, S.A, Banco Universal:

GTI: Gerente de TI (GTI)

LP: Líder del Proyecto (LP)

PE: Personal Experto (PE)

UAT: Unidad de Administración Tecnológica (UAT)

CC: Comisión de Contrataciones (CC)

UU: Unidad Usuaría (UU)

P: Proveedor (P)

EP: Equipo del Proyecto (EP)

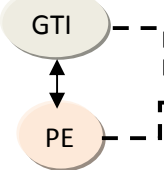
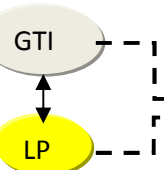
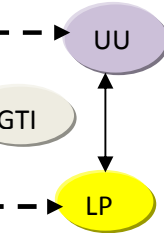
5.5.1 Fase I Visualización

Etapa en la cual se planifica el negocio. El Banco a finales del ejercicio fiscal determina los objetivos estratégicos y mandatorios que debe cubrir para el próximo periodo fiscal y se comprueba si es necesario el rediseño o ajuste de los

proyectos del periodo anterior que no hayan sido ejecutados por algún motivo; así como el incorporar nuevos desarrollos tecnológicos.

A continuación se muestra la adaptación de esta fase:

Tabla 26. Infograma Diagrama de Flujo de la Fase de Visualización

Id	Involucrados	Proceso	Actividades	Entregables	Responsable
1		Establecer los objetivos y propósitos del Proyecto	Reuniones stakeholders y vicepresidentes de áreas	Informe preliminar para presentar a la Junta directiva para su evaluación	Líder del Proyecto Personal Experto Stakeholders
2		Verificar alineación del Proyecto con las estrategias corporativas	Reuniones personal ejecutivo y stakeholders	Acta de Junta del comité directivo autorizando continuar	Personal Experto Stakeholders Líder del Proyecto
3		Desarrollo preliminar del proyecto	Elaborar el alcance del proyecto Elaborar estimado de costo general Elaborar el plan de ejecución general Evaluar la factibilidad	Acta de Constitución del Proyecto Informe de Evaluación Inicial Preliminar	Líder del Proyecto Gerente de Tecnología de Información Personal Experto Stakeholders

- 1) Establecer los objetivos y propósitos del Proyecto: En este paso el personal involucrado (GTI) y (PE) define de manera específica el alcance del proyecto, para lo cual es necesario delimitar los objetivos del mismo, identificando los resultados a lograr y las necesidades a cubrir.

2) Verificar la alineación del Proyecto con las estrategias corporativas: El personal encargado de verificar, en el caso del Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, serían el Gerente de Tecnología de la Información y el Líder del Proyecto quienes deben asegurarse que los resultados a ser alcanzados en el desarrollo de los proyectos, se encuentren alineados con la estrategia diseñada para alcanzar la visión, misión y objetivos definidos por el Venezolano de Crédito; así como dar cobertura al cumplimiento de las regulaciones emanadas de parte de los entes fiscalizadores de la banca, siendo una de ellas la Normativa para la Tecnología de Información, que a los efectos emite la SUDEBAN en su Capítulo IV, Artículo 9:

El ente supervisado deberá establecer un proceso de planificación de Tecnología de la Información acorde con los objetivos del negocio, destacando que su elaboración será a través del uso de una metodología formal y consistente con la realidad de la Institución.

En este sentido, la Alta Gerencia de los servicios de Tecnología de la Información deben efectuar un seguimiento continuo de las tendencias tecnológicas, así como, a las regulaciones emitidas por esta Superintendencia que regulen su funcionamiento, de modo que estas sean consideradas al momento de elaborar y actualizar la planificación estratégica de tecnología.

3) Desarrollo Preliminar del Proyecto: En esta fase se define con precisión la naturaleza del proyecto de manera que se puedan finalizar los documentos para poner en marcha el proyecto, es donde se formaliza la decisión de comenzar con el proyecto. Para ello se debe elaborar una lista de las características básicas que se deben cumplir. Entre las actividades a realizar están la elaboración del alcance preliminar del proyecto, el estimado de costos generales, el plan de ejecución general y el estudio de factibilidad del Proyecto.

Los entregables de la fase de visualización son el acta de constitución del proyecto y el informe de evaluación inicial en su primera versión. En las siguientes fases estos documentos se irán definiendo a un nivel más detallado.

Cabe señalar que el identificar la capacidad real de proyectos en una organización es una tarea compleja y controversial por la gran cantidad de imponderables del proceso y porque se involucra en los nichos de poder de distintas unidades de la misma. Entre las principales variables que se deben considerar para definir la capacidad de ejecución se tiene:

- ✓ Los escenarios competitivos
- ✓ La capacidad de financiamiento
- ✓ La cantidad de horas hombres disponibles para actividades relacionadas con los proyectos
- ✓ La tolerancia organizacional para asumir riesgos
- ✓ La capacidad técnica para afrontar las iniciativas

En este sentido, el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal a pesar de que le da cumplimiento de acuerdo a su idiosincrasia a los procesos señalados, presenta algunas dificultades al momento de lograr definir el alcance pues, una de las principales causas del fracaso de los proyectos es la falta de validación del cumplimiento de las expectativas del cliente (revisiones/pruebas y gestión de la configuración), así como la gestión de los costos, no sólo directos, sino también los indirectos (puesto de trabajo, recursos administrativos, proveedores, garantías, formación, entre otras). Esto, en algunas ocasiones, afecta la calidad final del producto además de la fecha límite de implantación asociada a motivos de negocio y por ende el presupuesto aprobado para ciertos proyectos.

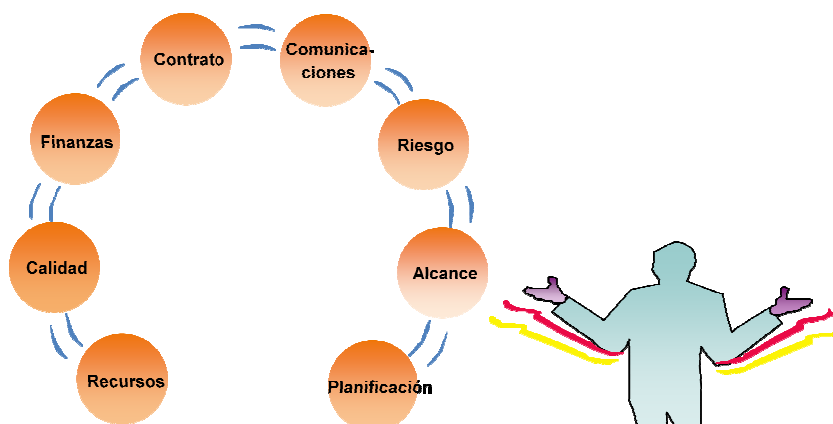


Figura 15.El gerente de proyecto y las áreas de conocimiento

Es fundamental que el Gerente del Proyecto tenga de manera bien detallada, dentro de lo posible, las expectativas del “cliente(s)”. Para ello debería ser posible el crear una matriz donde se logre:

- ✓ Definir cada expectativa en términos de negocio del “cliente”
- ✓ Identificar la prioridad de su cumplimiento
- ✓ Identificar el parámetro objetivamente medible que indica el valor actual, el valor objetivo, así como cuando se prevé obtener dicho valor
- ✓ Medir periódicamente el valor de dicho parámetro
- ✓ Definir acciones/responsables asociados al seguimiento de dichas expectativas.

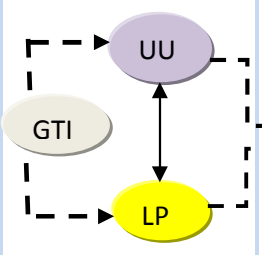
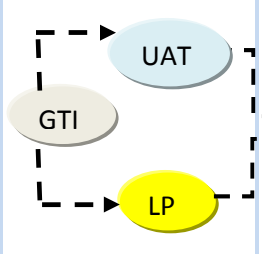
5.5.2 Fase II Conceptualización

Luego que la organización aprueba la continuidad del proyecto, validando previamente su alineación con la misión estratégica y el haber establecido su propósito, la organización, con base a un conjunto de teorías y filosofías de trabajo, coordina los esfuerzos de sus recursos para avanzar a la fase de conceptualización.

A continuación se muestra el proceso propuesto para esta fase:

4) Organizarse para la Fase de Planificación del Proyecto: Esto es, crea una ruta o camino para que la ejecución de las actividades se realicen de una forma coordinada entre las variables de tiempo, costo y desempeño del proyecto. Entre los principales procesos destacan las normas y procedimientos que gobiernan la organización, los sistemas productivos, los procesos de planificación y control, el sistema administrativo, etc. Los procesos humanos contemplan aspectos como la ideología, el clima organizacional, los elementos motivacionales, el liderazgo, las comunicaciones, la forma como se resuelven los conflictos y problemas.

Tabla 27. Infograma Diagrama de Flujo de la Fase de Conceptualización

Id	Involucrados	Proceso	Actividades	Entregables	Responsable
4		Organizarse para la Fase de Planificación del Proyecto	Conformar el equipo de proyecto Formalizar objetivo, roles y responsabilidades Preparar el plan para conceptualizar y definir	Matriz Preliminar de roles y responsabilidades Acta de Constitución del Proyecto Informe de Evaluación Inicial Actualizado	Líder del Proyecto Personal Experto
5		Seleccionar las opciones preferidas solicitud de fondos	Evaluar la Tecnología Evaluar del sitio Preparar el alcance conceptual y Estimados de Costos Preparar solicitud de fondos	Matriz Preliminar de Administración de Riesgos Informe de Evaluación Inicial Actualizado	Gerente de Tecnología de Información Líder del Proyecto Unidad de Administración Tecnológica Comisión de Contrataciones Líder del Proyecto

Las organizaciones se estructuran en un proceso de identificación de cualidades, asignando responsabilidades y configurando líneas de reporte. La organización que se maneja en el Venezolano de Crédito, S.A., es de tipo matricial, por lo que funciona con base en un esquema dual de responsabilidades, donde los individuos encargados de desarrollar su especialidad, responden ante un staff supervisorio, dedicados a las funciones propias de la institución; así como ante un grupo de gerentes dedicados a implantar los proyectos.

Este tipo de organización se caracteriza por necesitar un elevado nivel de comunicación y coordinación, ya que hay tendencia a producirse conflictos y confusiones por la dualidad presentada. La estructura matricial es la principal

herramienta organizativa que utiliza la gerencia de proyectos para la implantación eficaz de su metodología.

En esta etapa es donde se conforma el equipo de proyecto, esta selección se basa en experiencia, conocimiento y/o liderazgo. El equipo de trabajo debe estar compuesto por recursos de las áreas involucradas, es decir, además de profesionales de la GTI, por representantes de la parte usuaria, de otras unidades internas o externas afectadas, y delegados de proveedores en caso de ser necesaria la contratación, además de evaluar métodos de contingencia, los cuales ayudarán a restablecer la continuidad en caso de alguna rotación de personal. Asimismo, el Banco formaliza los objetivos, define los roles y las responsabilidades, tal como lo establece la metodología, además de designar el manejo de contingencia con apoyo de las Unidades de Auditoría de Sistemas y de Seguridad de Datos.

5) Seleccionar las Opciones Preferidas / Solicitud de Fondos:

El propósito de esta fase es la selección de la(s) mejor(es) opción(es), la mejora en la precisión de los estimados de costos (elaboración de estimados Clase IV) y tiempo de implantación para lograr reducir la incertidumbre, cuantificar los riesgos asociados y determinar el valor esperado para las opción(es) seleccionadas. En este paso es donde se presentan al comité directivo, según lo establecido en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, los soportes respectivos y se prepara el informe acompañado del análisis de factibilidad y la estructuración de la recuperación del capital invertido, otorgando la información necesaria para la toma de decisiones que justifique la realización del proyecto, a fin de lograr la aprobación de los fondos.

Los productos de esta fase serán el Acta de Constitución del Proyecto definitiva y el Informe de Evaluación Inicial actualizado con datos más definidos, con las matrices de roles y responsabilidades así como la de Administración de Riesgos.

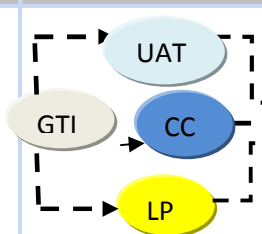
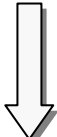
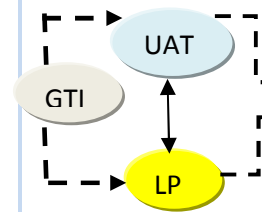
5.5.3 Fase III Definición

Las decisiones tomadas en la fase de conceptualización constituyen el insumo de trabajo para continuar con el desarrollo del proyecto y ejecutar la fase de definición, por lo que vez obtenida la aprobación, se realiza la planificación operativa, creando los componentes e interfases necesarios de acuerdo al diseño de la solución, la cual consiste en prever los diferentes recursos, además de validar los estándares de calidad y los niveles de servicios de la solución. Seguidamente se identifican los procesos que a tales efectos se cumplen en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal.

Tabla 28. Infograma Diagrama Flujo de la Fase de Definición

Id	Involucrados	Proceso	Actividades	Entregables	Responsable
6		Desarrollar el Paquete de Definición del Proyecto	Analizar los Riesgos Elaborar el Alcance y el Diseño Básico Elaborar Estimado de Costos Detallado Evaluar grado de Definición Establecer guía para el control del proyecto Desarrollar plan de aseguramiento tecnológico	Matriz de Administración de Riesgos Definitiva Diseño Básico del Proyecto Plan de Ejecución del Proyecto Estimado de Costo Detallado	Líder del Proyecto Personal Experto Unidad Usuaría Gerente Tecnología de Información

Tabla 28. Infograma Diagrama de Flujo de la Fase de Definición (...continuación)

Id	Involucrados	Proceso	Actividades	Entregables	Responsable
7		Establecer proceso de Contratación 	Elaborar estrategia de Contratación Elaborar documento de solicitud de oferta	Estrategia de Contratación	Comisión de Contratación Unidad de Administración de Tecnología Líder del Proyecto
8		Establecer proceso de Contratación	Revisar estimado de costo Organizar documentación	Documentación definitiva para la ejecución del proyecto	Proyecto

En el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal las unidades que participan son: el Líder del Proyecto, la Unidad de Contrataciones, la Unidad de Administración Tecnológica, el área de usuarios, y se evalúan todos los aspectos necesarios para la implantación del producto o servicio, confirmando con el equipo de proyectos que el producto cumpla con los lineamientos estratégicos de la organización y lo especificado en el alcance.

De acuerdo a lo evidenciado, luego del análisis realizado se puede afirmar que el Venezolano de Crédito, S.A, Banco Universal no maneja una metodología de acuerdo a los estándares internacionales en la gestión de sus proyectos por lo que existen impactos a nivel medio y bajo que conllevan una afectación de los presupuestos en términos de costos y tiempo, lo que origina la necesidad de ajustes adicionales en el desarrollo de los referidos proyectos afectando, en algunas ocasiones, la calidad del producto final.

Es por ello que a través del análisis estratégico se demostró que el Venezolano de Crédito para superar las debilidades en este tema debe combinar su desarrollo en integrar un manual de gestión de proyectos adecuado a los procedimientos, políticas y controles que garanticen el mantenimiento de una estructura administrativa y operativa adecuada para asegurar la prestación del servicio bajo estándares de calidad y competitividad, según lo demostrado en el análisis de los ambientes internos y externos.

La contribución que se realiza con esta investigación estuvo orientada en ofrecer una propuesta de gestión de proyectos que se encuentre alineada a los estándares y consideraciones nacionales e internacionales, bajo el enfoque de organización inteligente, a través de una estructura integrada donde sus valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras apoyen y aceleran el aprendizaje organizacional. Una organización donde los individuos sean capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente se desean, aprendiendo en conjunto y en forma continua, como parte de un todo, donde dicha metodología abarque los tres elementos que en la actualidad definen la nueva era: la sociedad del conocimiento, la colaboración masiva y el ritmo acelerado de los cambios. Esto es considerando los costos y recursos a ser asignados para el desarrollo de la misma a fin de ayudar a que el Banco alcance una mayor comprensión de su contexto comercial, mejorando la toma de decisiones dentro de la organización, al transformar los datos de la empresa en conocimiento e indicadores sobre las operaciones del negocio, brindándole una importante ventaja competitiva.

9. Optimizar y enfocar el trabajo en equipo hacia los objetivos del negocio.
10. Dejar de usar eslóganes y exhortaciones para motivar a los trabajadores.
11. Eliminar las cuotas numéricas y la administración por objetivos.
12. Remover los obstáculos que impidan al empleado sentirse orgulloso de su trabajo.
13. Promover la educación y mejoramiento personal.
14. Asegurar que todo lo anterior se realice.

5.6 Propuesta Metodológica para la Gestión de Proyectos en el Banco.

Comenzar un proyecto trae consigo varias interrogantes relacionadas con la metodología que debemos seguir. Partiendo de esta premisa, se ha diseñado una metodología para la implementación y gestión de proyectos dividida en fases o etapas y comprende desde el estudio de viabilidad (económica, infraestructura tecnológica), elementos de proyecto (recurso humano, formas de aprendizaje), diseño, evaluación y desarrollo de contenidos, hasta su aplicación. Todos estos elementos se deberán manejar e integrar en el proyecto, bajo criterios de desarrollo y puesta en marcha señalando el orden de intervención y actuación de cada uno. Siendo clave el dominio personal el cual consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean, porque mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo de representación del mundo.

De igual modo, es vital conocer y manejar los paradigmas para promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, aunado a la visión compartida, donde todos los enfoques personales sostengan la gran visión de la organización, estableciendo una conexión que impulse al equipo a dar lo mejor de sí, donde prevalezca, en todo momento, la inteligencia del grupo, generando el contexto y el desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, a través del

pensamiento sistémico identificando las interrelaciones, pues las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

En este sentido, para el diseño de la metodología se considerará los tres ambientes fundamentales que soportan los procesos educativos: laboratorio (investigación y desarrollo), biblioteca (almacenamiento) y aula, utilizando la combinación de la tecnología y la Internet como herramientas para ofrecer soporte al aprendizaje.

Gestión de Proyectos

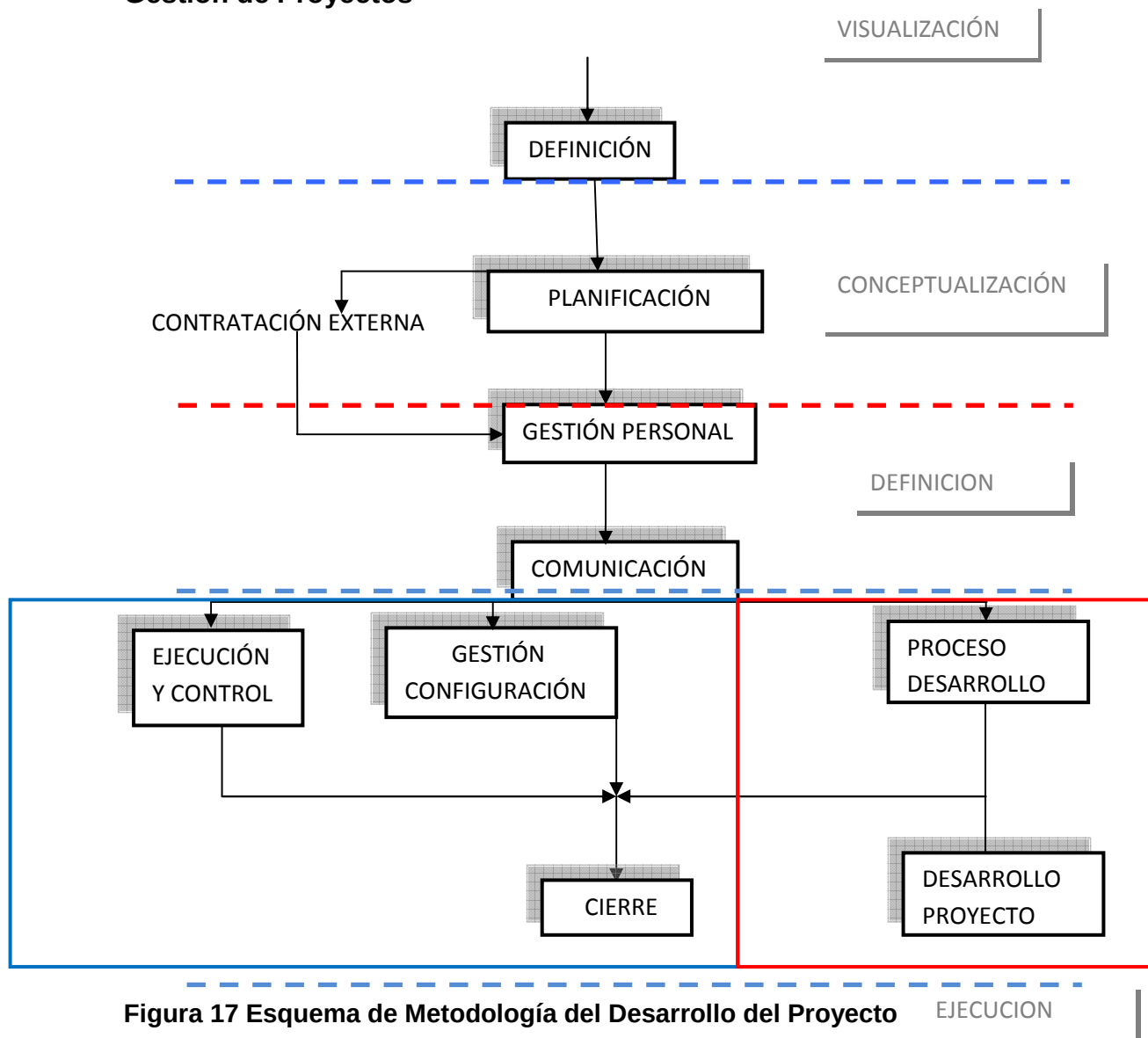


Figura 17 Esquema de Metodología del Desarrollo del Proyecto

5.6.1 Marco Metodológico

La propuesta consta de 5 fases las cuales son:

5.6.1.1 Fase I Visualización del Proyecto

- ✓ **Diagnóstico:** Investigación del Estado del Arte, el análisis de las buenas prácticas, técnicas, herramientas y formalismos existentes. Además, el diseño de la propuesta.
- ✓ **Planificación de la acción:** Determinación de los ajustes y pasos necesarios para implementar la propuesta metodológica con el caso de estudio.
- ✓ **Tomar la acción:** Se debe aplicar la propuesta en el proyecto
- ✓ **Evaluación:** Se debe evaluar la propuesta con los entregables alcanzados y se refinará la misma para obtener la versión que mejor se ajuste a la idiosincrasia de la Institución.
- ✓ **Especificación del aprendizaje:** Se establecerán las conclusiones de acuerdo a los resultados.

5.6.1.2 Fase II Conceptualización del Proyecto

Evaluar necesidades

Para cumplir con esta primera etapa, en principio, es necesario crear una descripción detallada que muestre el estado actual de la metodología existente en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal para la gestión de los proyectos, al momento del estudio, pues las condiciones pueden variar para el momento en el cual la institución decida implementar la propuesta. Para ello, es necesario establecer una visión del proyecto donde describa el futuro como si fuese el presente y una misión que materialice el propósito (como lograr alcanzar la visión). Para detallar la situación deseada es necesario contestar las siguientes preguntas con una perspectiva de dos y cinco años en adelante:

1. ¿Misión y metas de la institución. Hacia dónde se dirige, cuáles son las metas?
2. ¿Cuál podría ser el papel de la gestión de proyectos desde el punto de vista de la visión y misión de la institución?
3. ¿Cuáles son las mejores prácticas en aprendizaje y desarrollo en la gestión de proyectos?
4. ¿Cuál sería su proposición de valor con respecto a la mejora de la metodología de gestión de proyectos?
5. ¿Evaluación del impacto ante la adopción de una metodología para la gestión de los proyectos, a nivel financiero y operativo de acuerdo a las regulaciones emanadas de los entes fiscalizadores?

Los resultados obtenidos, para el momento del estudio, servirán para establecer la brecha entre la situación actual y la situación deseada. En este sentido se debe realizar un análisis DOFA donde se visualice a la institución entera para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, bien sea en ese preciso momento o en algún punto futuro en el tiempo.

Por último se requiere establecer la Modalidad de Aprendizaje que el Plan de Acción debe considerar:

- Presencial
- A distancia
- Mixto

La evaluación de las necesidades permite fijar criterios para que se pueda lograr la valoración individual de los objetivos de aprendizaje a alcanzar de cada participante. De igual forma, evaluar el mecanismo de seguimiento y retroalimentación para lograr un proceso de mejoramiento continuo.

Evaluación de Riesgos

A continuación, se mencionan algunos factores críticos de riesgo en los proyectos:

Tabla 29. Evaluación de Riesgos

Tipo de Riesgos	Riesgos Posibles
Recursos	Capacitación requerida para el personal no disponible Insuficiencia de personal Plazos y presupuestos irreales
Requerimientos	Desarrollo de funciones equivocada Desarrollo de interfaz de usuario equivocada Excesivas especificaciones Continuos cambios de requerimientos
Externalización	Insuficiencia en suministros externos de componentes Insuficiencia en realizaciones externas de tareas
Otros	Insuficiencias del rendimiento del sistema al funcionar en tiempo real Optimismo sobre la capacidades de las tecnologías informáticas
Factor subjetivo Interno. Experiencia en la tecnología aplicable	Familiarización del equipo con el hardware, sistema operativo, gestores y lenguajes. Adicionalmente, encontrar o absorber experiencia externa
Factor subjetivo externo. Estructuración del proyecto	Los objetivos iniciales del proyecto y sus resultados dependen de la claridad de los procedimientos trasladados por la organización “cliente” al equipo de desarrollo.
Factor objetivo – no reducible	Tamaño del proyecto: Importa sobre todo el tamaño (en costo horas/hombre) relativo al tamaño de proyecto que el equipo desarrolla normalmente
Estimación	El tiempo requerido para el proyecto está subestimado. Tamaño de los programas está subestimado.

A continuación se presentan los problemas de orígenes de naturaleza interna o externa y determinados por el proveedor o cliente:

Tabla 30. Inconvenientes de acuerdo a su Naturaleza

Naturaleza	Cliente	Proveedor
Internos	Modificación continua del alcance e impacto en tiempo y costo. Ausencia de liderazgo del responsable del proyecto. Ausencia de tareas de control/desconocimiento del estado del proyecto. Variación de expectativas (visión/presupuesto). Pobre estimación de costos y tiempos.	Escasa comunicación entre equipos de trabajo y el cliente. Proyectos siempre a “95%” de cierre. Carencia de liderazgo. Ausencia de herramientas de gestión de proyectos Extralimitación de costos y tiempos. Recorte de tareas planificadas por extralimitar tiempos y costos. Rotación del equipo de trabajo Calidad de los trabajos y productos.
Externos	Cambio cultural Orientación a herramientas más que a la formación en “Buenas prácticas”. Negocio en constante estado de cambio. Desarrollo de carreras profesionales	Aplicación de nuevas tecnologías. Conocimiento y capacidad adecuados de los recursos humanos Ausencia de metodología

Determinar Requerimientos:

- a) Servicios: inscripción, gestión, asignaciones, evaluaciones, presentación de contenidos, asesorar, responder consultas; la integración de servicios y soluciones de aprendizaje en un espacio común.
- b) Tecnológicos: Equipamiento necesario para la distribución de los contenidos y garantizar vías de comunicación (foros, Chat, teléfono, email, videoconferencia).
- c) Contenidos asociados a un plan (necesidades de formación y modalidad presencial, mixto, tutoría y soporte).
- d) Equipo Interdisciplinario

Perfiles profesionales relacionados con el desarrollo de procesos de aprendizaje.

1. Diseñador de la Instrucción
2. Experto en la materia
3. Profesor
4. Formador
5. Tutor
6. Coach
7. Mentor
8. Expertos

Profesionales de las TIC relacionados con el diseño y programación de los elementos digitales correspondiente a los contenidos (unidades de aprendizaje).

Profesionales que den soporte técnico a la infraestructura tecnológica y sistemas en general.

Estudio de Factibilidad

Evaluar la Infraestructura Tecnológica y Plataformas requeridas para la puesta en marcha e implementación del proyecto, la cual deberá responder tanto a los procesos educativos como los administrativos.

A continuación se detallan los criterios de evaluación que deben considerarse tanto en la compra de un software como en el desarrollo de una nueva plataforma:

Tabla 31. Criterios de Evaluación

Criterios de Evaluación	
Organización y Desarrollo de proceso Enseñanza-Aprendizaje	-Flexibilidad en la elección del proceso enseñanza-aprendizaje (constructivista, conductual, etc.) -Diseño e implementación de sistemas de ayudas -Herramientas de diseño de contenidos en índices y mapas conceptuales. -Integración con elementos multimedia -Herramientas de Evaluación, autoevaluaciones e interevaluación grupal -Evaluación del Proceso: Evaluaciones diagnóstico, evaluaciones continuas, herramientas de monitorización de las actividades de los alumnos, herramientas de observación y seguimiento.
Entornos de Comunicación	Asincrónicas: Email, foros, listas de distribución, tablón de noticias, VPN o medios seguros para la transmisión de la información. Sincrónicas: Encerado Electrónico Compartido, Chat, audioconferencia, videoconferencia
Características	-Principios del Aprendizaje Activo. Contenidos y actividades diseñados con riqueza lingüística, apoyados con archivos de texto, audio, video, etc. -Principio del aprendizaje, Inductivo por descubrimiento: Materiales que favorezcan la investigación, casos de estudios planteamientos de estudiantes y profesores. -Principio de la significatividad del aprendizaje: Personalización de los contenidos. -Necesidad de establecer relaciones interpersonales.
Didácticas del material	-Principio del aprendizaje cooperativo: aulas virtuales deben ofrecer comunicación asíncrona y síncrona. -Versatilidad de los ambientes formativos: Simulación de ambientes de aprendizaje. -Orden y claridad didáctica -Comunicación multimedia eficaz

5.6.1.3 Fase III Definición del Proyecto

Construir Plan de Acción:

Describir en detalle las tácticas específicas de manera que se conozcan las necesidades que deben satisfacerse.

1. Evaluación de necesidades, seguido de las recomendaciones, orientar los temas relacionados con liderazgo, cultura, apoyo, justificación y realineamiento organizacional, además de aquellos como la tecnología, el diseño del aprendizaje y la infraestructura.
2. Especificar la ejecución de la estrategia real respondiendo a preguntas típicas: qué, quién, cuándo, dónde por qué y cómo.
3. Identificar factores de éxito: costos, calidad, servicio y velocidad. Ajustar con la estrategia planteada, detallando al menos una medida específica en cada área, vinculándolas directamente con las metas establecidas del negocio.
4. Establecer las fechas límite y los eventos. Todos los involucrados deben estar claros con sus asignaciones, con quiénes necesitan trabajar, cuándo se requieren los resultados, cómo solucionar los problemas, etc. Es necesario realizar una lista de chequeo e ir validando el cumplimiento de cada actividad a fin de conocer el estatus de cada proceso.
5. Evaluar financiamiento del proyecto. Asegurarse de que existen los recursos económicos necesarios para implementar la estrategia
6. Establecer plan de gerencia de cambio. Identificar las barreras de implementación de la metodología de gestión de proyectos y desarrollar las iniciativas de cambio apropiadas para reducir la resistencia.
7. Implementar Plan de Comunicaciones: Diseñado tanto para informar como para ayudar a superar dudas y resistencia al nuevo enfoque.

Diseño y Aplicación de Estándares

La propuesta se realizará a través de herramienta colaborativa o Groupware, donde la composición del contenido, contempla las diferentes áreas en la gestión de proyectos, tales como: integración, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos y adquisiciones. Se desarrollará combinando un entorno abierto (internet) y un entorno restringido, con acceso limitado a ciertos contenidos por contraseñas y privilegios con la finalidad de atender a las necesidades formativas de un colectivo determinado.

Para ello se hará uso de algunas de las aplicaciones existentes en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, como por ejemplo internet, intranet, extranet o plataforma, discoverer, oracle, etc.; logrando la integración entre los usuarios y las actividades con la finalidad de fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, reforzando los conocimientos en las diferentes áreas y mejorando el proceso enseñanza-aprendizaje. Como herramientas de comunicación se utilizarán el correo electrónico, chats, portales interactivos a fin de dar apoyo para el aprendizaje.

Retroalimentación del Proceso de Formación en la Gestión de Proyectos:

Se diseñaran las herramientas que permitan recibir un feedback sobre cómo se está llevando a cabo el proceso de formación, en cuanto a si han tenido dificultades en el acceso a los contenidos, la metodología de exposición, opinión del interfaz gráfico y los recursos utilizados; lo que permitirá adecuar los materiales a las necesidades que se detecten.

Costos Implementación de Metodología

Objetivo de Servicio: Customizar la implantación de la metodología para la gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S.a., Banco Universal tomando

en cuenta sus necesidades además de las exigencias gubernamentales emanadas por parte de la Sudeban

Tipo de Proyecto: Educativo Introducción de herramientas y conocimiento para la adecuada gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal.

Tiempo de Implementación: Mediano y largo plazo definido por el usuario puede ser cuantitativos (beneficios) y cualitativos (calidad) cobertura e integración.

Diseño: El proyecto se definirá en función directa de los problemas, necesidades o demandas que sean detectadas en la etapa del diagnóstico.

Dentro de las actividades que deben ejecutarse para llegar en conjunto a fin preestablecido (objetivo deseado) están: recopilar información, realizar diagnósticos; confeccionar un diseño, programar, escribir manuales de procedimientos, etc. Estas actividades tienen una secuencia lógica, tomando en cuenta los recursos a ser utilizados para realizar la ejecución de cada una de las tareas (hardware, software, servicios, inversiones de capital, personal información, dinero y tiempo).

Del mismo modo, se toma en cuenta el presupuesto el cual contempla los costos directos o los asociados al proyecto (materiales, mano de obra); así como los costos indirectos, tales como las licencias, alquileres de equipos.

A continuación, se presenta un cuadro, en donde están determinados aspectos a intervenir en la investigación y el impacto económico que ejerce en la investigación, tomando en cuenta el sueldo del equipo interdisciplinario o actores internos del proyecto en base a 8 meses y la adquisición o alquiler de licencias y equipos.

Tabla 32. Presupuesto del Proyecto

Presupuesto del Proyecto	
Personal	Costo
Un Gerente de proyecto a razón de Bs.F 12.000,00 mensual por 8 meses	96.000,00
Un Líder Especialista a razón de BsF. 8000,00	64.000,00
Un Arquitecto de Software, a razón de Bs.F 4.500,00 mensual por 8 meses	36.000,00
Un Ingeniero de Software a razón de Bs.F 5.000,00 mensual por 8 meses	40.000,00
Un Analista Desarrollador con experiencia a razón Bs.F 3.600,00 mensual por 8 meses	28.800,00
Un Diseñador Gráfico a razón Bs.F 2.500,00 mensual por 8 meses	20.000,00
Sub-total	284.800,00
Dos (02) Computadoras	8.000,00
Una (01) Impresora	3.600,00
Material de Oficina (papel, lápices, tinta, carpetas, CD)	800,00
Software	
Una (01) Licencia Oracle	1.500,00
Una (01) Licencia de Windows 2003 Server	1.250,00
Una(01) Licencia de J2 EE (Java 2 Plataform Enterprise Edition	950,00
Una (01) Licencia de Windows XP Profesional	1.800,00
Sub-total	17.900,00
Total Presupuesto expresado en BSF.	302.700,00
Total Presupuesto expresado en Unidades Tributaria a (BSF. 107)	2.828,97

El presupuesto total se define en función a la noción implícita de ser un proyecto establecido por la entidad financiera. Por consecuencia el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal estará a cargo de cubrir los gastos anteriormente descritos, vinculados con el proyecto.

Roles y Responsabilidades

En cuanto a las responsabilidades y roles dentro del proyecto, el siguiente cuadro muestra el puesto y la responsabilidad dentro del proyecto.

Tabla 33. Responsabilidad y Roles

Cargo	Responsabilidades
Gerente de Proyecto	-Asigna recursos -Gestiona las prioridades -Coordina las interacciones con los clientes y usuarios -Mantiene al equipo del proyecto enfocado en los objetivos -Establece las prácticas que aseguran la integridad y calidad de los elementos del proyecto. -Supervisa el establecimiento de la arquitectura del sistema -Revisa y aprueba la gestión de riesgos, la planificación y el control del proyecto
Líder Especialista	-Asiste al Gerente de Proyectos -Gestiona las prioridades -Coordina las interacciones con los usuarios -Establece las prácticas que aseguran la integridad y calidad de los elementos del proyecto. -Realiza el establecimiento de la arquitectura del sistema -Realiza la gestión de riesgos, la planificación y el control del proyecto
Arquitecto de Software	-Elabora el modelo de análisis y diseño -Colabora en las pruebas funcionales y el modelo de la metodología
Ingeniero de Software	-Gestiona los requisitos, configuración, cambios, elabora el modelo de datos, prepara las pruebas funcionales y el modelo de datos
Analista Desarrollador	-Construye prototipo -Colabora en la elaboración de las pruebas funcionales, modelo de datos y las validaciones con el usuario
Diseñador Gráfico	-Implementa los métodos, técnicas y herramientas para la elaboración de la interfaz del usuario -Elabora los patrones de interacción humano-computador -Colabora con el desarrollador en cuanto a la programación del software

Cronograma de Actividades

A continuación se presenta la estructura desagregada de trabajo así como el cronograma, que definen las fases y actividades a realizar, en el transcurso de la realización de la investigación.

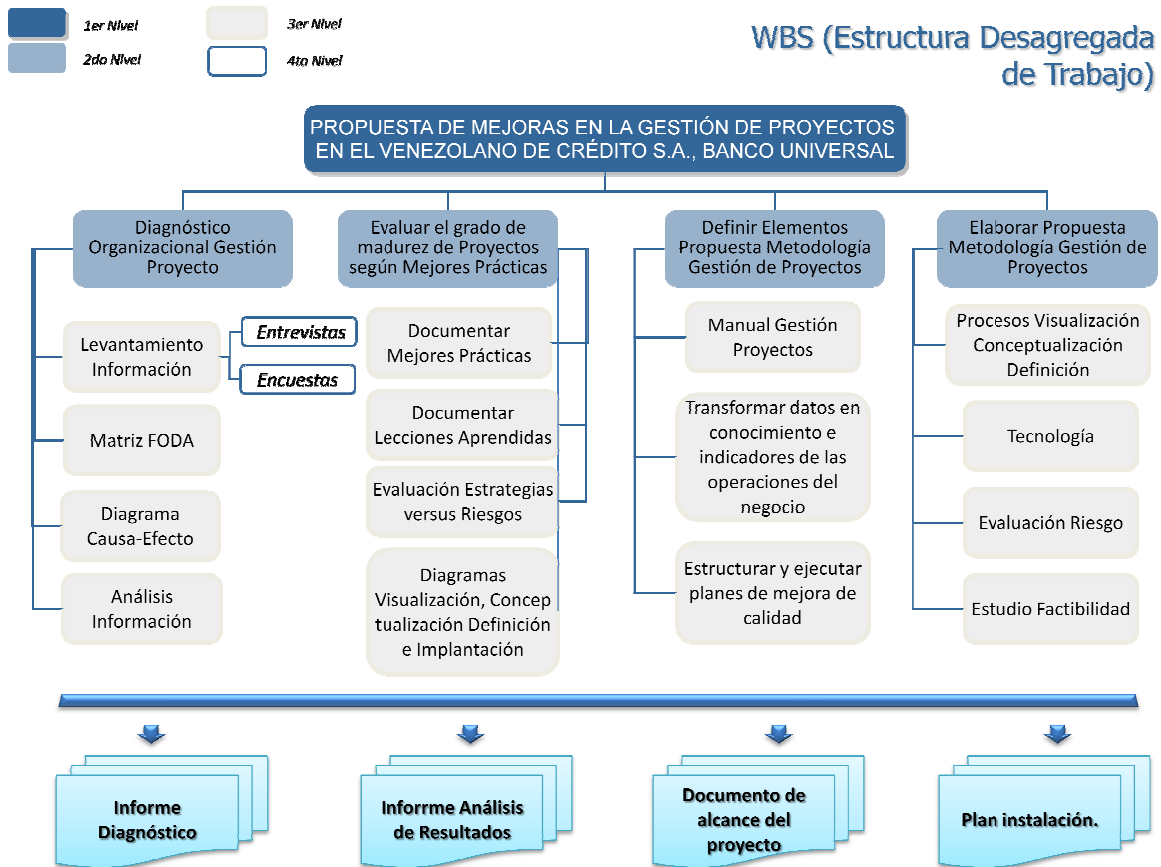


Figura 18 Estructura Desagregada de Trabajo del Desarrollo de la Propuesta

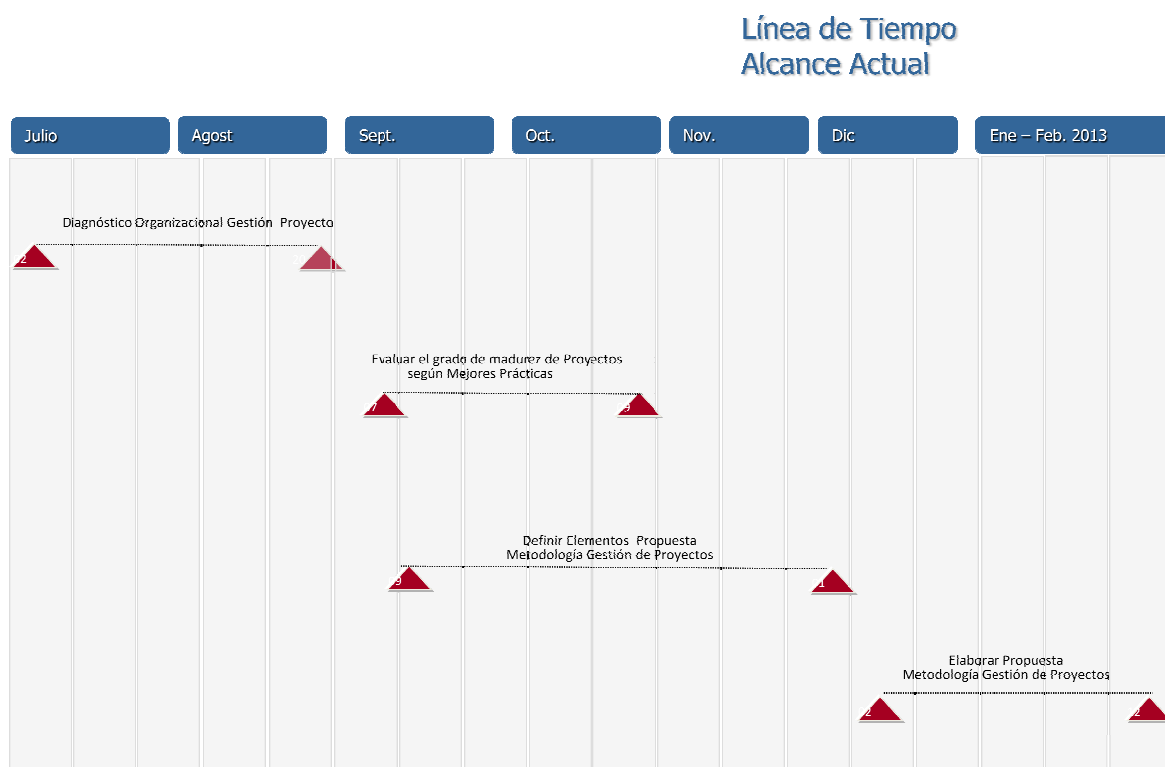


Figura 19 Cronograma de Actividades del Desarrollo de la Propuesta

CAPITULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se expone el análisis consolidado de los resultados obtenidos de acuerdo al estudio realizado sobre la evaluación de la gestión de proyectos que a tales efectos se efectúa en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal a fin de valorar una propuesta de mejora basada en las mejores prácticas.

El dictamen obtenido en dicha institución, luego de la disertación y del análisis de los resultados de las entrevistas y de la aplicación de las encuestas, administrada en el grupo de personas involucradas, reportó que, en vista del alto porcentaje de respuestas positivas, existe una metodología para la Gestión de los Proyectos pero que no está siendo efectivamente utilizada, sin estándares consolidados y respetados, y los procedimientos no son conocidos por todos los involucrados. Sólo lo referido a la Gestión de las Adquisiciones y la Gestión de Recursos Humanos se encuentran dentro de la aplicabilidad de las buenas prácticas, según lo establecido en el Project Management Institute.

Esto queda en evidencia al observar que existen proyectos asociados a desarrollos tecnológicos, orientados a cubrir necesidades estratégicas, que se inician con una serie de debilidades, lo cual impacta de una manera negativa, muchas veces en cadena, afectando tanto el presupuesto (costo-tiempo) como el que el cliente obtenga un servicio o producto de calidad. El éxito de los proyectos no depende únicamente de la capacidad del equipo técnico y humano responsable del desarrollo del trabajo, sino que es imprescindible la selección y aplicación de una metodología adecuada para lograr perfeccionar el éxito de un proyecto, el no hacerlo genera un aumento de costos directos (en los casos que los proyectos finalicen con mayores recursos que los previstos) e indirectos por la falta de definición, planificación, control, y cierre en la gestión de éstos.

Asimismo, los resultados obtenidos, luego de la aplicación del instrumento propuesto por Graziano (2007), se denota que:

- En la Institución, no se manejan adecuadamente los procedimientos, técnicas y herramientas referidos a la gestión de los proyectos.
- A pesar de que existe una metodología para el control de los proyectos, esto no es garantía del éxito, ya que según lo expresan las cifras, existen ciertos procesos que presentan debilidades, tales como lo referido a los costos, los cambios y la calidad.
- Es necesario lograr una adecuación, en cuanto al nivel de funcionabilidad de los procedimientos de control y la administración de cada área del conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos previstos en la gestión de los proyectos que se desarrollan.
- Es preciso un plan de mejora que permita identificar las acciones clasificadas por corto, mediano y largo plazo; áreas de conocimiento (integración, alcance, tiempo, etc.); procesos de gestión (acta de constitución, plan de gestión, verificación de alcance, etc.); procesos de dirección (Inicio, planificación, etc.) y por procesos de estandarización, medición, control y mejora.

Por otro lado, se identificó que algunos de los motivos que ocasionan los fracasos en el cumplimiento de los proyectos están relacionados con:

- Cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico
- Omisión o utilización inadecuadas de metodologías de trabajo
- Problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente

Para ello es importante determinar las acciones y procedimientos que garanticen la formulación y ejecución de proyectos exitosos, alineados con los objetivos estratégicos del Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, con base en el uso de las mejores prácticas, ya que la ponderación se encuentra en un 56,67 % siendo éste un nivel medio de impacto de los riesgos.

Finalmente, es primordial que se establezca una metodología formal ya que este aspecto reviste una importancia fundamental, para la tarea de los líderes de proyectos, así como el considerar los factores informales, subjetivos, de interrelación entre las personas, como es la habilidad para detectar conflictos ocultos, que son tan importantes como los métodos y documentos que utiliza el líder para llevar adelante su tarea.

CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.- Conclusiones

Como cierre de esta investigación, en este capítulo se presentan las conclusiones a las cuales se llegó luego del análisis de los resultados obtenidos.

1. La investigación realizada aportó la información necesaria y suficiente para definir y establecer la estrategia diseñada para alcanzar la visión, misión de los objetivos definidos inicialmente en esta investigación. Esta estrategia se apoyó en las tácticas que responden al *cómo* debería llevarse a cabo y cuáles son los posibles planes operativos que explican con detalle el proceso a realizar, es decir, el plan operativo.
2. En el proceso de estudio del diagnóstico de la gestión de proyectos en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal se logró, en la medida y profundidad en la que cada una de las variables lo permitió, medir, determinar, evaluar y caracterizar particularidades de una necesidad u oportunidad que se presenta y que debe ser satisfecha mediante el mejoramiento de las condiciones actuales, o capitalizada a través de la realización de inversiones que aumenten la rentabilidad. La recopilación de toda la información permitió conocer el contexto y de esta manera entender mejor los planteamientos hechos en el estudio. Esta información se agrupó y organizó construyendo un marco de referencia, que consistió en la descripción del entorno, base contextual para la fase de verificación.
3. La institución mantiene una estructura predominantemente matricial, lo que se evidencia en la utilización o designación del recurso humano, siendo ésta un área compleja por la inexistencia de una formación adecuada, debido al reducido número de recursos, siendo imposible mantener una

continua actividad formativa en TI por lo cual en muchas ocasiones es necesario invertir en adquisiciones en lugar de invertir en conocimiento.

4. Es de alta importancia comprobar si los proyectos se encuentran alineados con la misión estratégica establecida dentro de la empresa, ya que a través de la planeación estratégica se garantiza el crecimiento y bienestar a corto, mediano y largo plazo.
5. No poseen una metodología estándar en los procesos de gestión de los proyectos, se le da mayor prioridad a la procura y a RRHH, en lugar del alcance, costo, tiempo y calidad; no obstante se cubren los procesos de planificación, ejecución y seguimiento.
6. Se detectó la necesidad e importancia de capacitar a los colaboradores en fundamentos de gestión de proyectos en la empresa, los intentos hechos no han sido exitosos, ni se ha desarrollado en la empresa la carrera de Gerente de Proyectos; por lo que aún hoy en día el personal clave no tiene buenas competencias en gestión de proyectos, principalmente la falta de una metodología única que estandarice los procesos y procedimientos para la ejecución de proyectos. Por este motivo se debe definir métricas de capacitación, los roles y funciones que se deben realizar.
7. Con toda seguridad habrá cierto grado de resistencia al cambio, y pudiera necesitarse ciertas intervenciones de personal especializado (consultores externos) en gerencia del cambio.
8. En cuanto a la planificación estratégica se producen planificaciones a corto plazo o excesivamente cambiantes con unos compromisos de informatización discontinuos y con un control de calidad muy inferior al deseable.
9. Se debe realizar una mejora continua de los procesos obteniendo una mejor eficiencia
10. Se hace imprescindible una adecuación de las metodologías de gestión de proyectos existentes en el Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal, en el sentido más amplio, donde se contemple la intervención de un número heterogéneo de stakeholders, teniendo en cuenta la limitada distribución

geográfica de los recursos y la necesidad de interoperabilidad entre herramientas y recursos que son imprescindibles.

11. Una vez descrita las diversas directrices encontradas cómo más adecuadas para el logro de los objetivos perseguidos, apoyados en la identificación de los requisitos de los usuarios y la recolección de los datos históricos en la gestión de los proyectos, se debe elaborar una lista de las características básicas que debería cumplir la metodología para poder asegurar la gestión de proyectos en el Banco bajo estándares sincronizados con los lineamientos de calidad necesarios para cubrir los objetivos estratégicos que a nivel de tecnología y servicio son requeridos para ser competitivos en el mercado, disponiendo de información útil para el mantenimiento de esos sistemas.
12. Se requiere aplicar controles de calidad que arrojen el rendimiento y usabilidad real de los recursos técnicos.
13. El no contar con una metodología de trabajo origina retrasos y afecta el presupuesto del tiempo y costo de los proyectos, siendo ésta de suma importancia para lograr alcanzar las metas fijadas ya que deben contemplarse y revisarse en forma continua los ejes principales de un proyecto.

7.2 Recomendaciones

1. Se requiere la conceptualización de una metodología única que establezca un lenguaje común en toda la organización para la realización de proyectos, incluyendo el desarrollo de estándares que permitan normalizar la documentación asociada a los planes de ejecución de proyectos, abarcando las áreas de conocimiento descritas en el PMBOK; así mismo es menester definir la gestión de lecciones aprendidas, selección y utilización de herramientas de apoyo a la administración de proyectos, así como el monitoreo y mejora constante de los procesos.

2. La implementación de una metodología estandarizada, ayudará a hacer más sólida la calidad en la gestión de proyectos de la empresa, incrementando su eficiencia disminuyendo las desviaciones de tiempo y costos. Adicionalmente, es necesario crear un ente dedicado a monitorear el comportamiento de los proyectos, minimizando así los riesgos de fracaso; también se logrará estandarizar procesos y métricas para todos los proyectos, centralizando las herramientas tecnológicas que soporten la gestión de los mismos; y coordinar la gerencia de riesgos y comunicaciones de los proyectos, así como establecer una guía para la buena práctica de administración de proyectos dentro de la empresa.
3. La integración y el control centralizado en la compañía mediante la implementación de una oficina de proyectos, permitirá enfocar los esfuerzos de todos los miembros involucrados y de la organización bajo una nueva cultura en Gerencia de Proyectos con una madurez sólida, lo que sustentará el logro de la visión y de los objetivos estratégicos de la empresa.
4. Es necesario la diseminación de reportes y de boletines informativos sobre las actividades de la gestión de proyectos. Asimismo, lograr que la Intranet sirva como centro de difusión de conocimiento, metodología de gestión, artículos, enlaces relacionados con su administración y promoción de eventos de la gerencia de proyectos.
5. Lograr la participación del personal en el centro de conocimiento relacionado con la gestión de los proyectos.
6. Mejorar el sistema de información actual de la compañía, implementando una solución de software más robusto y logrando un mejor control y seguimiento del presupuesto (costos-tiempo) en línea durante la ejecución de los proyectos.
7. Contar con un profesional externo o una empresa consultora en la dirección y gestión de proyectos, durante el proceso de la implementación de la metodología, con el fin garantizar el proceso y el método utilizado para este fin.
10. Certificar la mejora continua de los procesos obteniendo una mejor eficiencia. Cada día queda demostrado la necesidad de demostrar la capacidad y madurez de las organizaciones mediante las certificaciones (ISO, etc) . Esto

supondría la demanda en el uso de buenas prácticas y especialistas en as funcionalidades específicas.

11. La evaluación precisa de los riesgos en los proyectos, se hace necesario el estudio de métricas que se pudieran utilizar como herramientas comparativas para determinar los riesgos a los que están expuestos los proyectos en todo lo relacionado con la duración de los proyectos, el esfuerzo de desarrollo, los ratios de productividad, etc.
12. Requerimientos de capacitación individual y grupal del personal involucrado en la gestión de proyectos.
13. Tablero de comando con indicadores consolidados y desagregados respecto a la madurez en gestión de proyectos de la organización.
14. Manual de gestión de proyectos de la organización, con base en la matriz de áreas de conocimiento y procesos de dirección de proyectos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (7° Edición). BL Consultores Asociados. México, D.F.

Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos: La Guía*. McGraw Hill. Caracas, Venezuela.

Cookies-Davies, 2002. Project Management Maturity models. Project management today 1-3.

Contreras E. (2011). *Desarrollo de un Plan de Procesos para la Administración de Proyectos Tecnológicos. Caso de Estudio: Gerencia de Tecnología de la Información del Banco Nacional de la Vivienda y Hábitat (BANAVIH)*. Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta 36.860 (1999) Recuperado el 29 de Mayo del 2011

Deming, E. (1986). *14 puntos de la Alta administración*. MIT Press

Duncan, W.R. (2001). Project Risk Management. PMI standards committee. Chicago.

Estay Ch. & Pastor J., 2001. Un modelo de madurez para la gestión de proyectos de investigación acción. No publicado. Departament de Lenguatges i Sistemes Informatics. Universitat Politecnica de Catalunya

Estezo, E. (2008). *Propuesta de Diseño de una Herramienta Estandarizada para Mejorar la Planificación y Control de Actividades en Los Proyectos de Desarrollo de Nuevos Productos en kraft Foods Venezuela*. Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Graziano, G. (2007). *Evaluación de la Metodología aplicada por la Unidad de Planificación y Control de una Empresa Consultora de Ingeniería para el Control de Proyectos IPC*. Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Gregorio, J. (2005). *Lecturas Económicas Financieras*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad de Chile.

Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital **GGPIC** (1999), Comité de Operaciones de PDVSA.

Hillson, D. (2001). Benchmarking Organizational Project Management capability. Proceeding of 32 nd Annual Project Management Institute 2001 Seminars & Symposium Nashville Tennessee USA

Hurtado, J. (2010). *El Proyecto de Investigación*. 6ª Edición. Editorial Quirón. Caracas, Venezuela.

Kaplan R, y Norton D. *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, 1996 Universidad de Harvard DEUSTO Estados Unidos. 322 pp.

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 10^{ma} edición. Division of Business Administration

Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras. (2001). Gaceta Oficial No. 37.076, Decreto No. 1.526. Recuperado el 29 de Mayo de 2011, desde la página del Banco Central de Venezuela: <http://www.bcv.org.ve/c3/leybancos.pdf>

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005). Gaceta Oficial No. 38.242. Recuperado el 13 de Abril de 2013.

Marín, A. (2011). *Clasificación de la Investigación*. Recuperado el 15 de junio de 2011, de <http://www.encyclopedia.humanet.com.co/dic/clasifimetodo.htm>.

Michelena, C. (2000). *Metodología de la Investigación*. Editorial Kapeluz. Argentina.

Microsoft Solutions Framework (MSF): Disciplinas y buenas prácticas para el desarrollo e implantación de proyectos (2011) Recuperado el 10 diciembre 2011 de <http://www.microsoft.com/colombia/portafolio/msf.htm>

Moreno, D. (2007). *Diseño de una Metodología para la Gestión de Proyectos de Sistemas de Información. Caso de estudio Corpbanca*. Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Moreno, T. (2009). *Elaboración de un Plan de Proyecto para el Manejo Eficiente de la Planificación y El Control del Tiempo en una Oficina de Proyectos*. Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Palacios, L. (2009). *Gerencia de Proyectos: Un Enfoque Latino*. Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas, Venezuela.

Pennyparcker J. y Grant, K. (2003), Project Management Maturity: An Industry Benchmark. Project Management Journal 34. (1) 4-8.

PMI. (2008). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Recuperado el 12 de Abril de 2011 de http://www.pmi.org/About-s/Ethics/~/_media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

Project Management Institute (2008). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de* Institute, Inc.

¿Qué es la metodología FEL?. Publicado por Adrian Muiño. Recuperado el 23 de marzo 2013 de <http://iaap.wordpress.com/2007/06/26/%C2%BFque-es-la-metodologia-fel/#comment-3442>

Ramírez, T. (2008). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas.

Seijas, F. (1999). *Investigación por Muestreo*. 3ª Edición. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Tamayo, M. (2010). *El Proceso de la Investigación Científica*. 4ta. Edición. Editorial Limusa Noriega Editores, México.

Ugas, L. (2008). La Gestión de los Proyectos en las Empresas. Revista Electrónica de Estudios Telemáticos, Vol. 7, Edic. 2, 70-97.

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), (2010). Disposiciones Generales Sobre el Trabajo Especial de Grado, Caracas, Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales*. FEDUPEL, Caracas, Venezuela.

Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación: Paso a Paso*. México: Editorial Trillas, S.A.

Vale, O. (2002). *Desarrollo de un Modelo para Selección, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión en Franquicias*. Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Venezolano de Credito, S.A., Banco Universal, Intranet Grupo BVC,(2013), Recuperado el 10 de enero de 2013 de la página: <https://INTRANET.GRUPOBVC/>.

Venezolano de Credito, S.A., Banco Universal, Productos y Servicios, Recuperado el 10 de enero de 2013 de la página: [https:// www.venezolano.com/](https://www.venezolano.com/).

Vidal, A. (2009) Definicion y Desarrollo de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas, Venezuela.

Wesner, B., Designing for sustainability: Begin with the end in mind, Recuperado el 17 de Julio 2013 de la página <http://www.reliableplant.com/Read/17421/designing-for-sustainability-begin-with-end-in-mind>

W. Edwards Deming, *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1989.

Zapata, A. (2006). Metodología para la Medición de la Seguridad y Riesgos en los Proyectos de la Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente de SIDOR. Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

ANEXOS

ANEXO – 1

CARTA DE AUTORIZACION ORGANIZACIONAL

Caracas, 04 de Marzo del 2013

Señores:

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Ciudad.-

Atn.: Prof. Ana J. Guillén

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, YATISABEL RODRIGUEZ, C.I.V-6.304.988**, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado, en el área de Investigación en la **"PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL VENEZOLANO DE CRÉDITO, S.A., BANCO UNIVERSAL"**, como requisito para optar al **Título de Especialista en Gerencia de Proyectos**, exigidos por la Dirección General de los estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia,

Atentamente,



**Representante de la Institución
Vicep. Roberto Wallis.**

Venezolano de Crédito S.A., Banco Universal

Central Telefónica: (58.212) 806.6111. RIF: J-000029709. Swift: VZCRVECA. Apartado postal 1929, Caracas 1010-A, Venezuela.
www.venezolano.com

FO-8-004008 Emi.: 15 - 05 - 01 / N°. Rev.: 5 / Rev.: 03 - 05 - 10