



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DEL PLAN DE AUTOMATIZACIÓN DEL MODELO DE SOLICITUD DE
APERTURA DE CUENTA INTERNACIONAL PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA

Presentado por

Yadelsy Yeritza García Alcedo

Para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Remedios, María

Caracas, julio de 2014

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DEL PLAN DE AUTOMATIZACIÓN DEL MODELO DE SOLICITUD DE
APERTURA DE CUENTA INTERNACIONAL PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA

Presentado por

Yadelsy Yeritza García Alcedo

Para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Remedios, María

Caracas, julio de 2014

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Yadelsy Yeritza García Alcedo, C.I: 15.989.752 para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Diseño del Plan de Automatización del Modelo de Solicitud de Apertura de Cuenta Internacional para una Entidad Financiera"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los catorce días del mes de julio de 2014.

MSc. María Esther Remedios

C.I. N° 5.530.488

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso y a la Virgencita del Carmen.

A mi hermosa familia.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por guiarme siempre en los pasos que doy.

A mis padres por enseñarme el valor de la constancia.

A mi José y mi hermosa hija Zoé por ser mi inspiración.

A mi amiga Samantha por acompañarme a lo largo del postgrado y ser mi apoyo.



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DEL PLAN DE AUTOMATIZACIÓN DEL MODELO DE SOLICITUD DE APERTURA DE CUENTA INTERNACIONAL PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA

Autor: Yadelsy Yeritza García Alcedo
Asesor: María Esther Remedios., MSc
Año: 2014

RESUMEN

Las entidades financieras deben estar siempre en constante estudio de sus procesos y diseño de nuevas estrategias que les permitan competir en un mercado tan globalizado, con el fin de mantener su rentabilidad y subsistir en el tiempo. Esto permite que las organizaciones estén apuntando a la utilización de las tecnologías de información para la automatización de sus procesos de negocio. En aras de dar cumplimiento a sus lineamientos estratégicos la Entidad Financiera en estudio, tiene la necesidad de automatizar su modelo de apertura de cuenta internacional con el fin de brindar mejor calidad de servicio y poseer mayor control y monitoreo del proceso. A través del presente proyecto se desarrolló el Trabajo Especial de Grado cuyo producto final fue un plan de gestión para dar respuesta a la planificación en las áreas de alcance, tiempo, riesgo e integración de la gerencia de proyectos. Este proyecto se realizó a través de las siguientes fases: a) realizar el diagnóstico de la situación actual del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional, b) determinar los requerimientos funcionales del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional, c) diseñar los planes subsidiarios correspondiente a las áreas de alcance, tiempo y riesgo según el enfoque del PMI, para la automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional, d) elaborar el plan de gestión integrado para la automatización del proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional. La investigación utilizada para el desarrollo de este trabajo fue de tipo aplicativa. El diseño de la investigación fue de fuente mixta. Las técnicas para la recolección de datos que fueron utilizadas son la entrevista, los cuestionarios y los documentos y textos.

Palabras clave: Gerencia de Proyectos, Procesos, Plan de Gestión, Tecnologías de Información.

Línea de trabajo: Gerencia de Proyectos Tecnológicos.

ÍNDICE

ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Objetivos de la Investigación.....	5
1.3. Justificación del Proyecto	6
1.4. Alcance y Limitaciones	7
CAPITULO II: MARCOS TEÓRICOS Y CONCEPTUAL.....	8
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.2 Bases Teóricas.....	11
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	31
3.1 Tipo de Investigación.....	31
3.2 Diseño de la Investigación.....	31
3.3 Unidad de Análisis.....	32
3.4 Técnicas e instrumentos.....	32
3.5 Consideraciones Éticas	34
3.6 Recursos utilizados en la investigación	35
3.7 Procedimiento	36
3.8 Operacionalización de los Objetivos.....	39
3.9 Estructura Desagregada de Trabajo.....	40
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	41
4.1 Reseña Histórica de la Institución	41
4.2 Misión	42

4.3	Visión.....	42
4.4	Valores	42
4.5	Vicepresidencia Ejecutiva Coordinación Multinacional.....	43
4.6	Organigrama del Área en Estudio: Vicepresidencia Ejecutiva Coordinación Multinacional	43
CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.....		44
5.1	Objetivo 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional	44
5.2	Objetivo 2: Determinar los requerimientos funcionales del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional	54
5.3	Objetivo 3: Diseñar los planes subsidiarios correspondientes a las áreas de alcance, tiempo y riesgo según el enfoque del PMI, para la automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional	58
5.4	Objetivo 4: Elaborar el plan de gestión integrado para la automatización del proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional	76
CAPITULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO		94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		98
APÉNDICE A - CUESTIONARIO LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura:	Pág:
1: Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos	17
2: Grupo de Procesos de Planificación	28
3: Estructura Desagregada de Trabajo.....	40
4: Organigrama de la Vicepresidencia Ejecutiva de Coordinación Multinacional.....	43
5: Situación actual del modelo de apertura de cuenta.....	45
6: Modelo propuesto de Solicitud de Apertura de Cuenta Internacional.....	52
7: Modelo Propuesto de Solicitud de Apertura de Cuenta Internacional.....	57
8: Estructura Desagregada de Trabajo.....	62
9: Listado de actividades con su secuencia, duración, recursos	69
10: Diagrama de Gantt	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla:	Pág:
1: Recursos utilizados en la investigación.....	36
2: Operacionalización de los Objetivos.....	39
3: Motivo de Reparo de Solicitudes de Apertura de Cuenta Internacional.....	48
4: Matriz DOFA	50
5: Lista de Entregables	60
6: Diccionario EDT.....	63
7: Matriz de Riesgo	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico:	Pág:
1: Superposición de los grupos de proyectos.....	16
2: Volumen de Solicitudes de Apertura de Cuenta Internacional	46
3: Relación de Tiempo de Apertura de Cuenta Internacional	47
4: Porcentaje de Solicitudes de Apertura de Cuenta Internacional en Reparo	48

INTRODUCCIÓN

La Entidad Financiera se ha planteado como uno de sus objetivos estratégicos la evaluación constante de sus procesos de negocio con el fin de mejorar e innovar en sus modelos de servicio, con el propósito de brindar un servicio de calidad a sus clientes disminuir costos y horas hombre y aumentar su rentabilidad.

Para el cumplimiento de sus lineamientos estratégicos la Entidad Financiera posee una lista de iniciativas que desean desarrollar, dentro de estas se encuentran el rediseñar el modelo de servicio para el área internacional, el cual consiste en la automatización del proceso de solicitud de apertura de cuenta con el fin de mejorar el servicio y llevar un mejor control del mismo.

En tal sentido el desarrollo de la presente investigación tuvo como objetivo diseñar el plan de automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional, que permitiera dar respuesta a la planificación en las áreas de alcance, tiempo, riesgo e integración de la gerencia de proyectos, para garantizar la correcta ejecución del proyecto y minimizar los eventos negativos adversos.

Esta investigación está estructurada en seis(6) capítulos:

Capítulo I Propuesta de investigación: presenta el planteamiento, los objetivos de la investigación, la justificación y alcance y limitaciones de la propuesta.

Capítulo II Marcos Teóricos y Conceptual: ofrece los antecedentes de esta propuesta y las bases teóricas que sustentan la investigación.

Capítulo III Marco Metodológico: presenta el marco metodológico de la propuesta de investigación: tipo de investigación, diseño de investigación, unidad de análisis, las técnicas e instrumentos, consideraciones éticas, recursos a utilizar en la investigación, procedimiento adoptado para la realización del proyecto, operacionalización de los objetivos, estructura desagregada de trabajo.

Capítulo IV Marco Organizacional: describe la institución financiera de estudio, una breve reseña histórica, su misión, visión, valores, descripción del área donde se desarrollará la investigación y su organigrama.

Capítulo V Desarrollo de los Objetivos: viene representado por la ejecución de cada uno de los objetivos específicos, logrando así los planes subsidiarios de alcance, tiempo y riesgo y el plan de gestión del proyecto.

Capítulo VI Evaluación del Proyecto: presenta la evaluación de los resultados obtenidos, basados en el fiel cumplimiento de los objetivos general y específico.

Adicionalmente se presentan las Conclusiones y Recomendaciones lo cual representa lo más relevantes a las que se llegó con la realización del presente TEG.

Por último se presentan las referencias bibliográficas y apéndices que fueron utilizados como soporte para elaborar el presente trabajo.

CAPÍTULO I: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, los objetivos (general y específico), los cuales se desarrollaron a lo largo de este Trabajo Especial de Grado, además de la justificación, el alcance y limitaciones.

1.1. Planteamiento del Problema

El constante incremento en la competitividad financiera de los últimos años, ha obligado a las empresas de esta rama estar en constante estudio y diseño de sus estrategias, con el fin de mantener su rentabilidad y subsistir en este mercado tan cambiante. La definición de la línea de estrategia, estará siempre ubicada en la reducción de costos, la gestión de tecnologías de información, la reconversión de los recursos humanos y la mejora de la calidad de servicio. Todo esto bajo un enfoque de innovación, entendida ésta como la utilización de las tecnologías aplicables en todos los ámbitos de la organización.

Dentro de la Gerencia de Proyectos, en ámbito de la Gerencia de Proyectos Tecnológicos se vincula en la comprensión y manejo de las técnicas y herramientas que permiten la introducción de nuevas tecnologías en los proyectos, de allí que se cree pertinente la realización de un estudio dirigido a la automatización de procesos de entidades financieras que aseguren el seguimiento, control y la gestión de resultados.

La Entidad Financiera en estudio, ofrece una serie de servicios a sus clientes de productos activos y pasivos. Dicha entidad posee alianzas con Bancos Internacionales, y permite ofrecer a sus clientes tanto Naturales como Jurídicos, la oportunidad de ser referidos para abrir cuentas de ahorro y corriente en el extranjero. Actualmente en el referimiento, su rol principal es suministrar a los clientes información básica del proceso, así como los formatos y listas de recaudos necesarios para la apertura según las

condiciones de los bancos internacionales. Su radio de acción está limitado solo a esta actividad, por las restricciones presentes en el país asociadas al control cambiario.

El cliente con la información recibida, debe realizar el proceso de generación de expediente de forma manual, es decir llenar cada uno de los formatos, recolectar los recaudos, ordenar el expediente y luego enviarlo por Courier al Banco Internacional para revisión y aprobación de la cuenta.

Este proceso manual genera errores en el llenado e información incompleta en los formatos de la solicitud y expediente con recaudos faltantes, trayendo como consecuencia el alza en los tiempos de apertura, inconformidad del servicio recibido por parte de los clientes, mala imagen proyecta del banco internacional, participación del área operativa de las entidades financieras, para informarle al cliente sobre las modificaciones que debe realizar en el expediente enviado; esta intervención está provocando que ocupen tiempo en actividades que no les corresponde. Además de lo anterior, en este proceso a nivel gerencial no existe un control de clientes referidos, ni un seguimiento del proceso en vivo, los reportes de gestión de cuentas abiertas es llevada de forma manual por el banco internacional, trayendo como consecuencia retraso en la entrega de la información, así como fallas en los indicadores de gestión. De continuar esta situación, el banco estaría propenso a perder tanto la credibilidad de sus clientes, como las alianzas con los bancos internacionales.

Por tal motivo se propuso realizar un plan bajo el enfoque del PMI, para el diseño de un Sistema Web para la automatización del proceso de solicitud de apertura de cuentas en Banco internacionales, que permita realizar el referimiento del cliente, la autogestión del cliente en el llenado de la solicitud, llevar el control y seguimiento de todo el proceso, y que permita llevar la gestión de resultados.

En el referido contexto surgieron las siguientes interrogantes:

¿Cuáles es la situación actual en el proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional?

¿Cuáles son los requerimientos que debe contener el nuevo sistema de información para la automatización del proceso de solicitud?

¿Cómo se define y planifica el alcance, tiempo, y los riesgos en un proyecto de automatización de procesos?

¿Cómo se integrarán las áreas de alcance, tiempo y riesgos de la gerencia de proyectos en un plan para la automatización del modelo de apertura de cuenta internacional?

La presente investigación tuvo como propósito responder a las inquietudes planteadas, además de lograr que los resultados obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones, puedan ser utilizadas como herramientas para futuros proyectos de automatización de procesos.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Diseñar el plan de automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional para una entidad financiera

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional
2. Determinar los requerimientos funcionales del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional
3. Diseñar los planes subsidiarios correspondiente a las áreas de alcance, tiempo y riesgo según el enfoque del PMI, para la automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional
4. Elaborar el plan de gestión integrado para la automatización del proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional

1.3. Justificación del Proyecto

Los procesos de la globalización han generado que las empresas y organizaciones se coloquen a la par con las nuevas innovaciones de la tecnología, aunque para muchas de ellas estas nuevas técnicas pueden resultar una amenaza, para otras pueden reflejar un gran beneficio para el cumplimiento de sus tareas y requerimientos, y una nueva forma de organizar y mostrar resultados de su gestión, al respecto Pérez (2011), manifiesta que “las empresas y negocios necesariamente requieren adherirse a la sociedad de la información, ya que de lo contrario no podrán competir en igualdad de condiciones, perderán mercados, serán menos rentables y con altos costos de operación, no podrán ofrecer los productos y servicios en la forma como los clientes los demandarán.”

El estudio fue parte de una solución a las necesidades actuales de la Entidad Financiera en estudio, en sus procesos de banca internacional, específicamente en su modelo de apertura de cuenta internacional, en el cual desean desarrollar un sistema en plataforma Web que gestione todo los procesos involucrados en la apertura de cuenta internacional y de esta manera llevar un mejor control, seguimiento e intercambio de información de la gestión con los bancos internacionales. Este sistema de información en plataforma Web, garantizará la reducción de tiempo en el proceso de apertura de cuenta en banca internacional, calidad de servicio, seguridad de la información, alto nivel de competitividad, además de resultados que ayudarán a la toma de decisiones a nivel gerencial.

Para todo lo anterior, en el presente proyecto se planteó el diseño de un plan de automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional para la Entidad Financiera en estudio. Dicho plan fue desarrollado acorde con las mejores prácticas de la gerencia de proyectos, de manera que fueron tomados en cuenta todos los factores que pudiesen afectar el desarrollo del proyecto en cuanto a la etapa de planificación y riesgos, y de esta manera garantizar el éxito del proyecto.

1.4. Alcance y Limitaciones

La investigación estuvo dirigida a establecer los lineamientos necesarios para el diseño del plan de automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional para una Entidad Financiera.

El plan de automatización estuvo regido por las mejores prácticas de la Gerencia de proyectos del PMI, documentadas en el PMBOK para las áreas del conocimiento: integración, alcance, tiempo y riesgos.

Dentro de esta investigación no se incluyeron los planes subsidiarios de adquisición y costo, recursos humanos, calidad y comunicación ya que serán llevadas por otras áreas de la Entidad financiera.

Asimismo, la revisión, aprobación e implementación del plan diseñado, no estuvieron dentro del alcance de este trabajo de investigación.

CAPITULO II: MARCOS TEÓRICOS Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

Arguedas (2010), desarrollo el “Plan de Gestión para la implementación de un sistema de software para la administración, control y consolidación de cuentas por cobrar no asociadas a operaciones crediticias del Banco de Costa Rica”, enfocado en las áreas de alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones. Esto se logró a través de una investigación analítica – sintético y cumplió con las siguientes fases: El análisis de las plantillas disponibles para la administración de proyectos, con el fin último de mejorarlas y contar con un buen Plan de Gestión de proyecto. La definición completa del trabajo a realizar y entregables que deriven en el logro de las expectativas de los interesados se alcanzará mediante el desarrollo del plan de gestión del alcance. La implementación del plan de gestión del tiempo, el cual permitirá la estimación de tiempos para las actividades y la relación entre las mismas, permitiendo así, una mejor ejecución del proyecto y el cumplimiento del alcance del proyecto en el plazo establecido. Asimismo, la definición de roles y responsabilidades permitirá que los miembros del equipo tengan claridad de su papel y desempeño dentro del proyecto, esto mediante la elaboración del plan de los recursos humanos. Por último, se contará con una estrategia de comunicación efectiva y oportuna, mediante la confección del plan de gestión de las comunicaciones. Este trabajo tuvo un aporte significativo ya que ayudó a determinar los lineamientos que contribuyeron al mejor cumplimiento del alcance y duración de actividades, requeridos para cumplir los objetivos de un proyecto tecnológico.

Elizondo (2009), en su trabajo especial de grado elaboró un “Plan de gestión modelo para proyectos de desarrollo e implementación de plataformas WEB orientadas al vendedor en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo”. Esta investigación se fundamentó en una investigación de campo y el plan de proyecto cubrió

los siguientes aspectos: creación de un plan de gestión de alcance lo suficientemente robusto que permitió delimitar el proyecto tomando como base las expectativas de los clientes para lograr los entregables del proyecto, se elaboró un plan de gestión de tiempo con todos los procesos necesarios para cumplir el proyecto a tiempo, se creó un plan de gestión de los recursos humanos para asegurar los recursos del proyecto con la debida definición de los roles y responsabilidades del mismo, se elaboró un plan para la gestión de riesgos con la finalidad de mantener un registro de los eventos adversos y su debida respuesta en caso de presentarse, y por último todo este proceso se aplicó a un caso de estudio real para asegurar un efecto práctico dentro de este modelo de enseñanza. El desarrollo de este plan de gestión en las áreas de alcance, tiempo, recursos humanos y riesgos de proyectos en aplicaciones Web tipo Workflow, deja como paso importante la creación de un modelo que ayude con este proceso a los directores de proyectos y sus equipos. Este antecedente fue de gran importancia para el presente trabajo ya que aplicaba las mejores prácticas de planeación para desarrollo de proyectos tecnológicos, dando como herramienta un modelo a seguir, el cual fue tomado en cuenta para el desarrollo de los entregables de esta TEG.

Brito (2008), elaboró el “Plan de Gestión del Proyecto para la Implantación de un Sistema de Documentación de Proyectos en la Gerencia General de Ingeniería y Proyectos de C.V.G Ferrominera Orinoco C.A”, este estudio fue orientado bajo la modalidad de proyecto factible, y concreta la elaboración de un plan de gestión completo, que permite cubrir seis de las nueve áreas del conocimiento, que comprende el modelo de gestión de proyectos elaborado por el Program Management Institute (PMI), bajo las mejores prácticas para la elaboración, desarrollo y control de proyectos a nivel mundial. Para la generación del Plan de Gestión, se elaboró el plan de las seis áreas de conocimiento tratadas en esta investigación: alcance, tiempo, costo, recursos humanos, comunicaciones, y adquisición. Con este plan se logró con éxito la implantación del sistema de documentación que permite un mejor manejo, resguardo y recuperación de la documentación que permita un mejor manejo, resguardo y recuperación de la documentación generada en los proyectos. Este antecedente

guardaba relación con el presente trabajo ya que parte de sus objetivos específicos eran la realización de los planes de gestión de alcance y tiempo, los cuales fueron parte de las áreas explotadas en el presente trabajo.

Duque (2008), elaboró el “Diseño del plan de automatización de gestión y control de pacientes para el “Laboratorio Clínico Lic. Alba Ramírez de Duque” basado en la mejora de los procesos administrativos”. Esto se logró a través de un proyecto de investigación y desarrollo que cumplió con las siguientes fases: a) recolectar información de los procesos de gestión y control de pacientes, b) describir la metodología a utilizar para elaborar el sistema de ingeniería de software, c) elaborar los diagramas de procesos actuales y proponer las mejoras a realizar para alcanzar la optimización de los mismo, y d) diseñar los planes de gestión de alcance y tiempo para la automatización de los procesos administrativos. Con ello se generó oportunidades de mejora en la aceleración y automatización de los procesos, y de esta forma se aprovechó las ventajas competitivas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información. Esto implica que el laboratorio pudo mantener su competitividad dentro del mercado, mejorando el servicio que ofrece a los pacientes. Este antecedente se relacionó de forma importante con el presente trabajo ya que para definir el diagnóstico de la situación actual, hicieron uso del análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de los procesos de la empresa en estudio, el cual fue tomando en cuenta para el análisis de la situación actual de esta investigación.

Urbina (2007). Elaboró el “Diseño y planificación de la actualización de la plataforma de hardware de BANESCO Banco Universal”. El objetivo de este trabajo es el diseño y planificación de un plan para la actualización de la plataforma de hardware de BANESCO, a fin de garantizar la capacidad de estructura tecnológica, con miras al crecimiento del negocio. Para el logro de dicho objetivo se realizó un proyecto del tipo Investigación y Desarrollo que contempla 6 fases: 1. Definir el alcance del proyecto, 2. Levantamiento de requerimientos tecnológicos, infraestructura física y gestión de cambio. 3. Diseño de matriz de impacto. 4. Desarrollo del plan maestro de ejecución

para la actualización del Hardware, 5. Implementación del cambio, 6. Documentación de los resultados para el cierre del proyecto. Finalmente presenta una evaluación del proyecto, con la cual se pretende examinar el desempeño del proyecto. Este antecedente ofreció un significativo aporte ya presentó una metodología para la implantación de proyectos tecnológicos basada en las áreas del conocimiento del PMI.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 ¿Qué es un Proyecto?

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos” (PMI, 2013. p.2).

También se puede hacer mención del concepto dado por Palacios (2008), “Un proyecto es un trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse a una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común que tiene un comienzo y una terminación” (p.17)

Llorens (2005) indica que, “es una actividad compleja, multidisciplinaria de naturaleza única, que se ejecuta para alcanzar un objetivo específico y cuya en ejecución se combina finita de diferentes recursos” (p. 9)

A las definiciones anteriores se puede añadir que un proyecto es único, y que además de tener una fecha de inicio y una fecha fin, está compuesto por un conjunto de actividades ordenadas cronológicamente e interrelacionadas, con recursos limitados y con alcance definido, que generan un resultado único.

2.2.2 Proyectos de Tecnología de la Información

Los proyectos de Tecnología de la información, han generado grandes dolores de cabeza para la mayoría de las empresas, ya que en la mayoría presentan gran frustración con relación al progreso de estos. Llorens (2005), indica que la mayor parte de los problemas detectados vienen dado por lo siguiente:

- Los proyectos de con mucho retraso y, por lo general los costos llegan a niveles muy por encima de lo planificado
- Muchos de los proyectos que logran finalizar no satisfacen los requerimientos de los usuarios.
- Los proyectos que terminan en forma exitosa lo hacen a costa de haber generado un gran estrés, tanto al personal técnico como a los usuarios y de haber requerido una gran cantidad de trabajo en sobre tiempo.

Llorens (2005), indica que con el fin de evitar estos problemas las organizaciones han adoptado las disciplinas de la gerencia de proyectos que les permiten anticiparse a las dificultades. Esto ha ayudado a mitigar los retrasos, los riesgos, los costos y además a administrar de mejor manera los recursos.

2.2.3 Gestión de Proyectos de Software

Pressman (2005), da su visión e indica que Gestión de Proyectos de Software involucra la planificación, supervisión y control del personal, el proceso y los eventos que ocurren mientras el software evoluciona desde un concepto preliminar hasta una implementación operativa. En resumen, según Pressman la gestión eficaz de la gestión de proyectos de software se enfoca sobre las cuatro P: personal, producto, proceso y proyecto. A continuación se describe cada una de ellas:

- **Personal:** El factor humano es tan importante que el Software Engineering Institute ha desarrollado un modelo de madurez de capacidad de gestión de personal que define las siguientes áreas clave prácticas para el personal de

software: reclutamiento, selección, gestión de desempeño entrenamiento, retribución, desarrollo de la carrera, diseño de la organización y el trabajo, y el desarrollo de la cultura de equipo. Las organizaciones que lograr altos niveles de madurez en el área de gestión de personal, tienen una mayor probabilidad de implementar efectivas prácticas de ingeniería de Software. Pressman(2005).

Según Pressman (2005), este modelo de madurez de la gestión de personal define ocho (8) áreas claves: reclutamiento, selección, gestión del desempeño, entrenamiento, retribución, desarrollo de carrera, diseño de la organización y el trabajo y desarrollo de la cultura de equipo. Las organizaciones que logran alcanzar el nivel de madurez en la gestión de personal tienen mayor probabilidad de implantar efectivas prácticas de ingeniería de software.

- **Producto:** Al inicio de todo proyecto, se debe tener definido de forma clara y precisa que es lo que se desea, por esa razón, en los proyectos de software según Pressman (2005), el desarrollador y el cliente deben reunirse y fijar los objetivos y el alcance del producto. El objetivo identifica las metas globales del producto y el alcance o el ámbito contendrá los datos primarios, las funciones y comportamientos que caracterizarán el producto.
- **Procesos de Software:** Pressman (2005) define un proceso de Software, "Como un marco de trabajo para las tareas que se requieren en la construcción de software de alta calidad" (p. 60). Un pequeño número de actividades del marco de trabajo es aplicable a todos los proyectos de software sin importar su tamaño o complejidad. Algunos conjuntos de tareas diferentes (tareas, hitos, productos de trabajo y puntos de control de calidad) permiten que las actividades del marco de trabajo se adapten a las características del proyecto del software, así como a los requisitos del equipo de trabajo.

Además Pressman (2005), indica que el proceso de software es importante ya que permite ofrecer la estabilidad, control y organización a una actividad que puede volverse caótica si no se controla. El proceso que se adopte depende el software que se está construyendo. Es distinto un proceso para un sistema aeronáutico, al indicado para la creación de una página Web.

- **El proyecto:** Los proyectos en general incluyendo los proyectos de software se deben realizar de manera planificada y controlada por la simple razón de que no existe otra manera de gestionar la complejidad. Para evitar los fracasos de los proyectos de software el gestor de proyectos y los ingenieros de software deben comprender todo aquello que puede salir mal y los factores de éxito que conducen a una buena gestión de proyecto y desarrollar de forma conjunta el enfoque que les ayudará a la planificación, supervisión y control de proyectos.

2.2.4 Gerencia de Proyectos

El presente trabajo de investigación está basado bajo los principios generales de Gerencia de Proyecto del PMI, donde según el PMI (2013) "La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo." (p. 47)

Procesos que conforman la gerencia de proyectos según el PMI:

Lo primero que habría que explicar que es un proceso, según el PMI (2013) "Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen."(p.47)

Los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos:

- **Grupo del Proceso de Iniciación.** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- **Grupo del Proceso de Planificación.** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- **Grupo del Proceso de Ejecución.** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control.** Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo del Proceso de Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Los grupos de procesos son actividades superpuestas que tiene lugar a lo largo de todo el proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada de otro.



Gráfico 1: Superposición de los grupos de proyectos
Fuente: PMI (2013)

2.2.5 Áreas de Conocimiento

Existen diez (10) áreas del conocimiento a considerar en la administración de proyectos, donde para el correcto desarrollo de cada área interactúan los cinco grupos de procesos expuestos anteriormente. Las áreas del conocimiento definidas en el Project Management Institute para la gerencia de proyectos se ilustran en la figura 1.

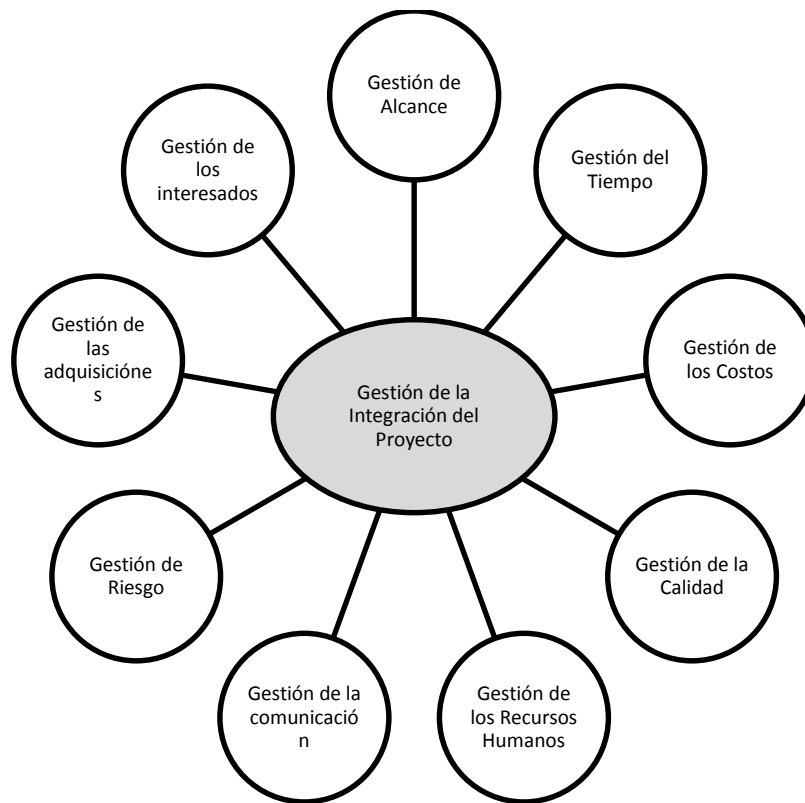


Figura 1: Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

Fuente: PMI (2013)

Cabe destacar que en esta investigación el enfoque estuvo dado específicamente en la Gestión de la Integración, Alcance, Tiempo y Riesgo.

2.2.5.1 Gerencia de la Integración:

Es el área fundamental de todo proyecto, ya que se encarga de asegurar que los diferentes elementos del proyecto estén coordinados (Chamoun, 2002). La integración comprende el desarrollo del Plan del Proyecto, donde se enmarcará la planificación de las distintas áreas del conocimiento. Adicionalmente en esta área se recopilan los cambios y se lleva un control integrado de cambios. (Chamoun, 2002). En proyectos de Tecnología de Información (TI) es común que se presenten cambios durante la implantación de soluciones de hardware o software, lo importante es evaluar el impacto

de los cambios sobre el proyecto, evaluar acciones a tomar y finalmente documentarlos mediante un método de control de cambios que puede ser automatizado o no. Los procesos de la Gestión de la Integración son los siguientes:

- **Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto:** donde se elabora un documento que autoriza formalmente un proyecto, documentando los requisitos iniciales de los interesados. (PMI, 2013).
- **Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto:** es el proceso que consiste en definir, preparar, integrar, coordinar y documentar, en un único plan, todos los planes subsidiarios de las ocho (8) áreas restantes (PMI, 2013).
- **Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto:** Es el proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del mismo (PMI, 2013).
- **Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto:** es el proceso que consiste en monitorear, revisar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto (PMI, 2013).
- **Realizar el Control Integrado de Cambios:** es el proceso encargado de la gestión y aprobación de cambios que afectan al proyecto en cuanto a entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y plan para la dirección del proyecto (PMI, 2013).
- **Cerrar el Proyecto o Fase:** es el proceso completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. (PMI 2013)

Los principales entregables del área de integración son:

- Acta de Constitución del Proyecto.
- Plan para la Dirección del Proyecto.
- Documentación de los Controles de Cambio.
- Acta de Cierre.

2.2.5.2 Gestión de Alcance

Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. 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 (PMI, 2013).

Los procesos generales de Gestión de Alcance son los siguientes:

- **Planificar Gestión de Alcance:** Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documenta cómo se definirá el alcance del proyecto, validado y controlado.
- **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. (PMI, 2013)

2.2.5.3 Gestión de Tiempo

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo (PMI, 2013). Los procesos generales de Gestión del Tiempo del Proyecto, a saber:

- **Planificar Gestión del Cronograma:** Consiste en el establecimiento de las políticas, procedimientos y la documentación para planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control de la programación del proyecto. (PMI,2013)
- **Definir las Actividades:** Es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto. (PMI,2013)
- **Secuenciar las Actividades:** Es el proceso que consiste en identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.
- **Estimar los Recursos de las Actividades:** Es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad. (PMI,2013)
- **Estimar la Duración de las Actividades:** Es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados. (PMI,2013)
- **Desarrollar el Cronograma:** Es el proceso que consiste en analizar la secuencia de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto. (PMI,2013)
- **Controlar el Cronograma:** Es el proceso por el que se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma. (PMI,2013)

2.2.5.4 Gestión de Costos

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. A continuación se da una descripción general de los procesos de la gestión de los costos del proyecto:

- **Planificar la gestión de costos:** Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación de la planificación, la administración, gastos y control de los costos del proyecto. (PMI, 2013)
- **Estimar los Costos:** Es el proceso de determinar cuánto dinero hace falta para poner a trabajar y adquirir todos los recursos requeridos para desarrollar las distintas actividades para completar el proyecto. (Palacios, 2009)
- **Determinar el Presupuesto:** Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada. (PMI, 2013)
- **Controlar los Costos:** Es el proceso que consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo. (PMI, 2013)

2.2.5.5 Gestión de Calidad

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda. A continuación se brinda un panorama general de los procesos de la Gestión de Calidad:

- **Planificar la Calidad:** Consiste en determinar los indicadores de calidad o especificaciones que son realmente importantes, y como lograr obtenerla durante la ejecución del proyecto. (Palacios, 2009)
- **Realizar el Aseguramiento de Calidad:** Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las medidas de control de calidad,

para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas y las definiciones operacionales. (PMI, 2013)

- **Realizar el Control de Calidad:** Es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios. (PMI, 2013)

2.2.5.6 Gestión de Recursos Humanos

Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza. Los miembros del equipo del proyecto también pueden denominarse personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo les aportan su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto. A continuación se describen los procesos de la gestión de Recursos Humanos:

- **Desarrollar el Plan de Recursos Humanos:** Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal. (PMI, 2013)
- **Adquirir el Equipo del Proyecto:** Es el proceso por el cual se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto. (PMI, 2013)

- **Desarrollar el Equipo del Proyecto:** Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. (PMI, 2013)
- **Dirigir el Equipo del Proyecto:** Es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto. (PMI, 2013)

El equipo de dirección del proyecto es un subgrupo del equipo del proyecto y es responsable de las actividades de liderazgo y dirección del proyecto, tales como iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar las diversas fases del proyecto. (PMI, 2013).

2.2.5.7 Gestión de las Comunicaciones

Incluye los procesos requeridos para asegurar una planificación oportuna y apropiada, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

A continuación se da la descripción general de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:

- **Planificar las Comunicaciones:** Consiste en desarrollar un enfoque y un plan apropiado para las comunicaciones del proyecto en base a las necesidades y requerimientos de información de las partes interesadas, y los activos de la organización disponibles. (PMI, 2013)
- **Administrar Comunicaciones:** El proceso de creación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones. (PMI, 2013)
- **Control de Comunicaciones:** El proceso de seguimiento y control de las comunicaciones a través de todo el ciclo de vida del proyecto para garantizar las necesidades de información de los interesados en el proyecto se cumplen. (PMI, 2013)

2.2.5.8 Gestión de Riesgo

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto. A continuación se describen los procesos generales de la Gestión de Riesgo:

- **Planificar la Gestión de Riesgos:** Es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto. (PMI, 2013)
- **Identificar los Riesgos:** Incluye determinar cuáles riesgos podrían afectar de manera adversa el objetivo del proyecto (Clement, 2009)
- **Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos:** Es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando

y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos. (PMI,2013)

- **Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos:** Es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto. (PMI, 2013)
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos:** Es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. (PMI, 2013)
- **Monitorear y Controlar los Riesgos:** Es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto. (PMI, 2013)

2.2.5.9 Gestión de los interesados

La gestión de los grupos interesados, incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de las partes interesadas y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas para la participación efectiva de los interesados en las decisiones del proyecto y ejecución. (PMI, 2013)

A continuación se da la descripción general de los procesos de Gestión de los stakeholder:

- **Identificar a los interesados:** Consiste en identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, la actividad, o el resultado del proyecto; y analizar y documentar la información pertinente relativa a sus intereses, la participación, la interdependencia, influencia y potencial impacto en el éxito del proyecto. (PMI, 2013)

- **Planificar la gestión de los interesados:** Es el proceso que consiste en desarrollar estrategias de gestión adecuadas para participar de manera efectiva las partes interesadas durante todo el ciclo de vida del proyecto, basado en el análisis de sus necesidades, intereses y potencial de impacto en el éxito del proyecto. (PMI, 2013)
- **Gestionar el compromiso de los interesados:** Es el proceso de comunicación y de trabajo con las partes interesadas para satisfacer sus necesidades / expectativas, problemas de dirección que se producen, y fomentar el compromiso de las partes interesadas apropiadas en las actividades del proyecto durante todo el ciclo de vida del proyecto. (PMI, 2013)
- **Controlar el compromiso de los interesados:** Consiste en el seguimiento de las relaciones generales de las partes interesadas del proyecto y ajustar las estrategias y planes para involucrar a los interesados. (PMI, 2013)

2.2.6 Plan de Gestión del Proyecto

“Desarrollar el Plan de Gestión de Proyectos es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes subsidiarios y su integración en un plan integral de gestión de proyectos. La principal ventaja de este proceso es un documento central que define la base de todo el trabajo del proyecto” (PMI, 2013, p.72).

En la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos del PMI, se expone que los procesos de planificación componen el plan para la dirección del proyecto. Esta definición se complementa con la conceptualizada por el autor Luis Palacios, donde se expone que el plan integral implica ensamblar un plan que contemple todas las áreas para su correcta ejecución, de forma que cumpla con las restricciones y supuestos del proyecto, que sea eficiente y coherente con la realidad del proyecto.

Los procesos necesarios para la elaboración del plan e gestión son los siguientes:

- Desarrollar el plan de gestión de proyectos

- Desarrollar el plan de gestión de alcance
- Recopilar requisitos
- Definir el alcance
- Crear la EDT
- Definir el plan de gestión del cronograma
- Definir las actividades
- Secuenciar las actividades
- Estimar los recursos de las actividades
- Estimar la duración de las actividades
- Desarrollar el cronograma
- Planificar la gestión de costos
- Estimar los costos
- Determinar el presupuesto
- Planificar la calidad
- Desarrollar el plan de recursos humanos
- Planificar las comunicaciones
- Planificar la Gestión de Riesgos
- Identificar los Riesgos
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos
- Planificar la respuesta a los riesgos
- Planificar las adquisiciones
- Plan de Gestión de los *stakeholder*

En la figura siguiente se aprecia cómo interactúan de los procesos del grupo de planificación mencionados anteriormente, donde cada área del conocimiento contribuye a la elaboración del plan de gestión. En el área de integración es donde se coordinan y unifican los resultados de las otras áreas del conocimiento para la creación del plan de gestión:

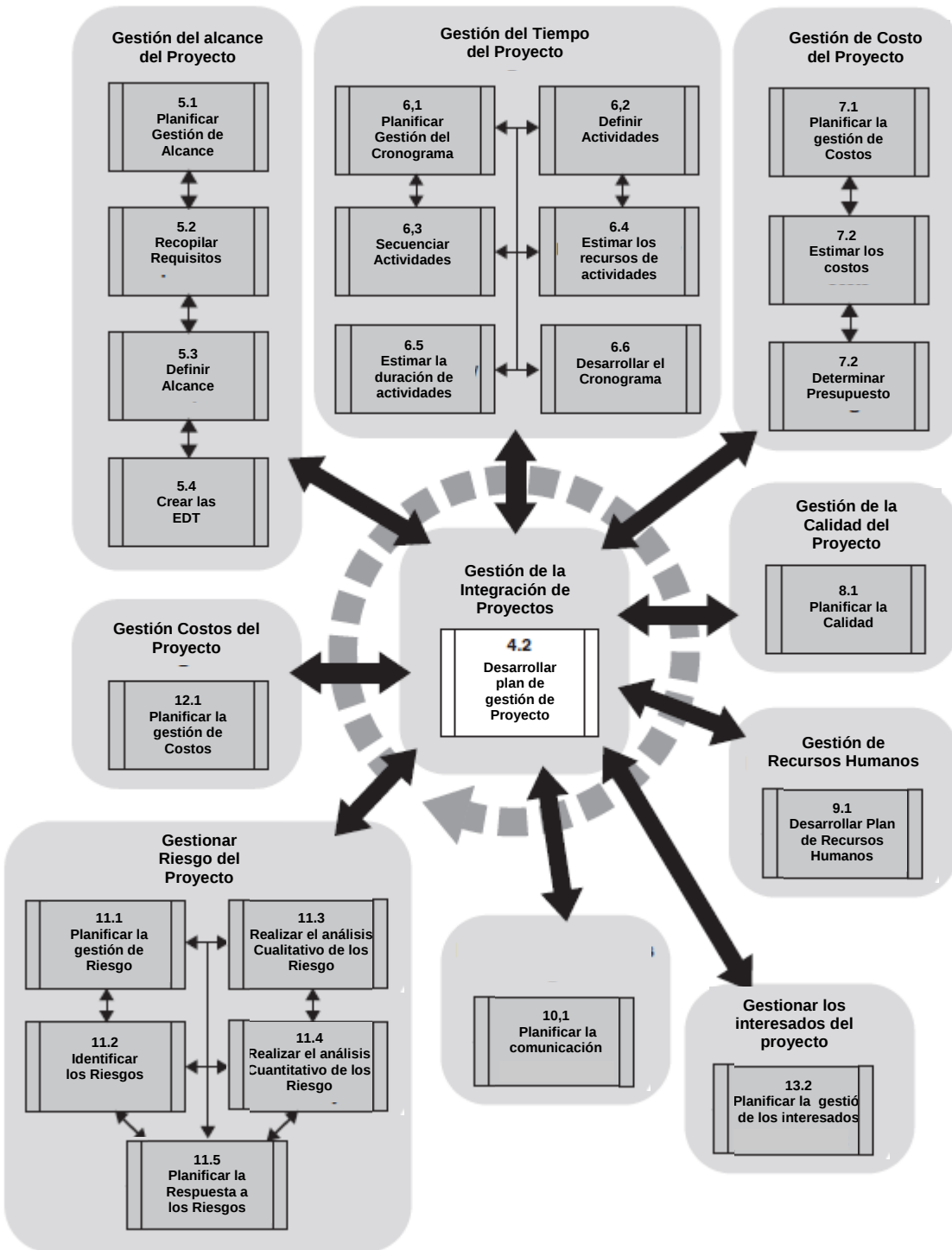


Figura 2: Grupo de Procesos de Planificación

Fuente: PMI (2013)

2.2.7 Gestión del Riesgo en Proyectos de Software

El análisis y la gestión de riesgo para Pressman (2005), son una serie de pasos que ayudan a un equipo de software a comprender y manejar la incertidumbre. Un riesgo es un problema potencial: puede que ocurra o no, lo importante es identificarlo, evaluar la probabilidad de que ocurra, estimar su impacto y establecer un plan de contingencia.

Según Pressman (2005), cuando hablamos de riesgo en ingeniería de software siempre se evidencian las tres bases conceptuales de Charette:

- El futuro es una preocupación de primer orden: ¿Qué riesgos causarían que un proyecto de software salga mal?
- El cambio es una preocupación central ¿Cómo afectarán la actualidad y el éxito global los cambios en los requisitos del cliente, las tecnologías de desarrollo, los entornos que se tienen como objetivos y todas las otras entidades vinculadas con el proyecto?.
- Es necesario enfrentar las opciones. ¿Qué métodos y herramientas se deben usar, cuantas personas deben estar involucradas, cuanto énfasis sobre la calidad es "suficiente"?

Para identificar los riesgos en los proyectos tecnológicos Pressman (2005) precisa que se debe crear una lista de verificación de riesgos, enfocándose en un subconjunto de riesgos predecibles y genéricos tales como:

- Tamaño el producto: Asociados al tamaño global del software que se construirá o modificará.
- Impacto en el negocio: restricciones existentes en el mercado o en la gerencia
- Características del cliente: en lo solicitado por el cliente y la forma de comunicación con él.

- Definición del proceso: Riesgo asociado con el grado en que se ha definido el proceso de software y en que le da el seguimiento la organización que lo desarrolla.
- Entorno de desarrollo: Riesgos asociados con la disponibilidad y calidad de las herramientas que se usaran en el desarrollo del producto.
- Tecnología que construir: Riesgos asociados con la complejidad del sistema que se construirá y lo novedoso de la tecnología que está empaquetada en el sistema.
- Tamaño y experiencia de la plantilla de personal: Riesgo asociados con la experiencia global técnica y en el proyecto de los ingenieros de software que harán el trabajo.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo describe los distintos métodos y técnicas que sirvieron como base para llevar a cabo de la investigación y de este modo dar respuesta al problemas planteado.

3.1 Tipo de Investigación

El presente estudio estuvo enmarcado dentro de un tipo de investigación clasificado por Valarino y Yáber (2003), como aplicativa, orientado a la investigación y desarrollo, ya que se basa en el análisis y diseño de una solución para la futura generación de un producto para la organización.

Para afianzar lo antes mencionado Valarino y Yáber (2003), indican que el tipo de investigación y desarrollo tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que puede aplicarse en la organización, en tal sentido el estudio se basó en la necesidad que tenía la Entidad Financiera en estudio, con respecto a la apertura de cuenta en bancos internacionales.

3.2 Diseño de la Investigación

El presente proyecto estuvo enmarcado dentro del diseño de investigación de fuente de mixta, la cual según Hurtado (2008), es aquella que combina el diseño de campo con el diseño documental. En donde el diseño de campo es aquel que se obtiene directamente de las fuentes en su contexto natural y el diseño de campo se obtiene directamente de las fuentes en su contexto natural.

En consideración a lo anterior, la investigación documental en el presente trabajo se basó en los documentos dados por la entidad financiera relacionada con el proceso en

estudio, y la de campo se apoyó en la recolección de datos que realizado a través del área de Coordinación Multinacional de la Entidad Financiera en estudio.

3.3 Unidad de Análisis

El presente trabajo apoyó a la Vicepresidencia Ejecutiva de Coordinación Multinacional de la Entidad Financiera en estudio, específicamente a la Gerencia de Coordinación de pasivos, en la elaboración de plan para la automatización del modelo de apertura de cuenta internacional. Está unidad cuenta con un (1) Vp. Ejecutivo, un (1) Gerente y un (1) consultor.

3.4 Técnicas e instrumentos

Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información necesaria (Sabino, 2002).

3.4.1 Entrevista

La entrevista es un contexto formal de interacción entre el/la analista y las personas investigadas que se utiliza para obtener información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas y los grupos que analizan (Rueda, 1999). Existe diversidad de modalidades de entrevistas, que varían desde el número de participantes (individual o grupal) hasta el nivel de estructuración (abierta, estructurada o semiestructurada).

Para la presente investigación se utilizó la entrevista grupal y estructurada. En la entrevista estructurada se realizó un guión para dar respuesta a preguntas cerradas.

La entrevista fue aplicada al Gerente de Coordinación de Pasivos, el Gerente de Apoyo, un Gerente de Fuerza de Ventas y un ejecutivo de fuerza de venta.

3.4.2 Documentos y Textos

La finalidad de utilizar estos instrumentos fue recopilar la mayor información posible que sirviera como base para la elaboración del plan de proyecto para la automatización del modelo de apertura de cuenta. Dentro de ese material se revisó: libros, tesis (antecedentes), revistas, artículos publicados en internet, documentos organizacionales, formatos.

3.4.3 Cuestionarios

Según Kendall y Kendall (1997), "Los cuestionarios son una técnica la recopilación de información que permite que los analistas de sistema estudien actitudes, creencias, comportamientos y características de varias personas principales de la organización que pueden ser afectadas por los sistemas actuales y propuestos" (p, 147). De un cuestionario basado en preguntas abiertas y/o cerradas es posible obtener información relevante al momento de organizar los datos y así obtener la visión de la situación actual del proceso en análisis.

En esta investigación se realizó un cuestionario que sirvió como herramienta para la entrevista grupal que se ejecutó para el levantamiento de información de la situación actual del proceso. Este cuestionario fue aplicado al Gerente de Coordinación de Pasivos, el Gerente de Apoyo, un Gerente de Fuerza de Ventas y un ejecutivo de fuerza de venta.

3.4.4 Matriz DOFA

Es un método utilizado para realizar el análisis y diagnóstico de cualquier organización. A través de la matriz DOFA se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa, cada uno de estos aspectos se debe validar por separado. López y Correa (2007) definen la matriz DOFA como “una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización”. (p. 32)

3.5 Consideraciones Éticas

Para el desarrollo del presente trabajo fue necesaria una serie de consideraciones éticas, donde incluye el resguardo y la confiabilidad de la información de la Entidad Financiera en estudio, respetando así la integridad de la empresa.

Las consideraciones éticas tomadas en cuenta para la ejecución de este proyecto se basaron en el Código de Ética y Conducta profesional del PMI y el Código de Ética vigente del Colegio de Ingenieros de Venezuela.

El Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2006), dicta cuatro (4) valores fundamentales: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad; en el cual se mencionan las normas ideales y obligatorias. Entre la normativa que aplica al presente Proyecto de Trabajo Especial de Grado se encuentran las siguientes:

- Protección de la información confidencial o de propiedad exclusiva que se haya confiado.
- Informarse acerca de las políticas, reglas, normativas y leyes que rigen las actividades laborales, profesionales y voluntarias y respetarla.
- Demostrar sinceridad en las comunicaciones y conductas.
- Proporcionar información precisa y oportuna.

El Código de Ética vigente del Colegio de Ingenieros de Venezuela (2011) dicta, entre otras cosas, lo que se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela:

- Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.
- Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.
- Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencias razonables.
- Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.

Basado en todo lo anterior se puede mencionar que este proyecto fue realizado de una manera justa y honesta, haciendo siempre referencia a la bibliografía consultada, respetando así los derechos de autor. Además cabe destacar que esta investigación fue desarrollada solo con fines académicos y no será presentado a la competencia evitando así los posibles daños que se podrían acarrear.

3.6 Recursos utilizados en la investigación

En la tabla 1 se muestran los recursos utilizados para la elaboración de este trabajo.

Tabla 1 :Recursos utilizados en la investigación

Recursos Utilizados
520 horas hombre, correspondientes a 65 días hábiles
Documentación de la Empresa en estudio
Implementos de oficina necesarios para el proceso de investigación tales como: material de oficina, computadora con internet, impresora, papel
Costo estimado 6584 Bs, lo cual incluye: Impresión y encuadernado de dos (2) borradores del tomo 800 Bs Inscripción de la materia Tesis de Grado 4094 Bs Impresión de tres (3) tomos 1200 Bs Empastado de tres (3) tomos 450 Bs Dos (2) discos con información digitalizada 40 Bs

3.7 Procedimiento

El procedimiento adoptado para la realización del proyecto transcurrió en 4 fases, definidas continuación:

Fase 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional:

Actividades:

1. Recopilar documentación de los procesos actuales de apertura de cuenta internacional.
2. Analizar los procesos actuales.
3. Diseñar cuestionario para las entrevistas a la unidad de negocio.
4. Elaborar entrevistas al negocio en estudio, para el levantamiento de información de la situación actual.

5. Realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos actuales.
6. Elaborar documentación de la situación actual, que describa las necesidades del negocio.

Herramientas y Técnicas: Se realizó el análisis de la información recolectada, además se utilizó las entrevistas y la matriz DOFA.

Entregables: Informe de la situación actual y matriz DOFA.

Fase 2: Determinar los requerimientos funcionales del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional:

Actividades:

1. Elaborar el cuestionario de preguntas para la determinación de requerimientos, basados en los procesos actuales.
2. Aplicar el cuestionario de preguntas a los involucrados en el proyecto.
3. Analizar la información recolectada en los cuestionarios aplicados.
4. Realizar la matriz de requerimientos.

Herramientas y Técnicas: Se utilizó el cuestionario y se realizó el análisis de la información recolectada.

Entregables: Los requerimientos fueron presentados en una matriz de requerimientos donde se especificaron de forma detallada cada uno de ellos.

Fase 3: Diseñar los planes subsidiarios correspondientes a las áreas de alcance, tiempo y riesgo según el enfoque del PMI, para la automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional.

Diseñar los planes de gestión de Alcance

1. Diseñar el plan de gestión de Alcance:
 - a. Elaborar Enunciado Detallado de Alcance.
 - b. Desarrollar EDT.

- c. Elaborar el diccionario de la EDT.
- 2. Diseñar el plan de gestión del tiempo:
 - a. Definir las actividades y secuencia.
 - b. Estimar la duración y los recursos para cada actividad.
 - c. Crear cronograma del Proyecto.
- 3. Diseñar el Plan de Riesgo:
 - a. Establecer niveles de probabilidad e impacto del proyecto.
 - b. Identificar los riesgos del proyecto.
 - c. Elaborar la Matriz de Riesgos del proyecto.

Herramientas y Técnicas: Cada área se analizó por separado tomando como metodología para su desarrollo la dada por el PMI en el PMBOK.

Entregables: Esta fase dió como resultado los planes de gestión de alcance, tiempo y riesgo.

Fase 4: Elaborar el plan de gestión integrado para la automatización del proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional.

Actividades:

- 1. Integrar cada uno de los planes realizados en la fases 3, en un plan de gestión de proyecto.

Herramientas y Técnicas: Se utilizará la información dada por el PMI en el PMBOK, para la gestión de integración.

Entregables: En esta fase se obtuvo como resultado el plan de gestión para la automatización del modelo de apertura de cuenta internacional.

3.8 Operacionalización de los Objetivos

Tabla 2: Operacionalización de los Objetivos

EVENTO	OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	TÉNICAS HERRAMIENTAS	FUENTES
Diseño del plan de automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional	Diagnostico de la situación actual del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional	Situación actual del proceso	Matriz DOFA Informe de la situación actual del modelo	Investigación documental Investigación de Campo Cuestionarios Entrevistas DOFA	Documentos de proceso Expertos del negocio
	Determinación de los requerimientos funcionales del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional	Requerimientos Funcionales	Listado de requerimientos funcionales para la automatización de modelo de apertura de cuenta internacional	Investigación de Campo Cuestionarios Entrevistas Análisis de la información obtenida	Expertos del negocio Informe de la situación actual del modelo
	Diseño de los planes subsidiarios correspondiente a las áreas de alcance, tiempo y riesgo según el enfoque del PMI	Planes de gestión de alcance, tiempo y riesgo	Planificación del alcance, tiempo y riesgos	Análisis y organización de la información para el grupo de procesos de planificación Técnicas del PMI	PMBOK del PMI Listado de los requerimientos funcionales para la automatización del modelo de apertura
	Elaboración de un plan de gestión integrado para la automatización del proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional	Plan de Gestión de Proyectos	Diseño de un plan integrado adecuado a los requisitos de la entidad financiera en estudio	Desarrollo del plan de gestión en base las mejores prácticas del área de integración dadas por el PMI	PMBOK del PMI Plan del alcance, tiempo y riesgo

3.9 Estructura Desagregada de Trabajo

A continuación se presenta el desglose de las actividades que se ejecutarán en el trabajo especial de grado

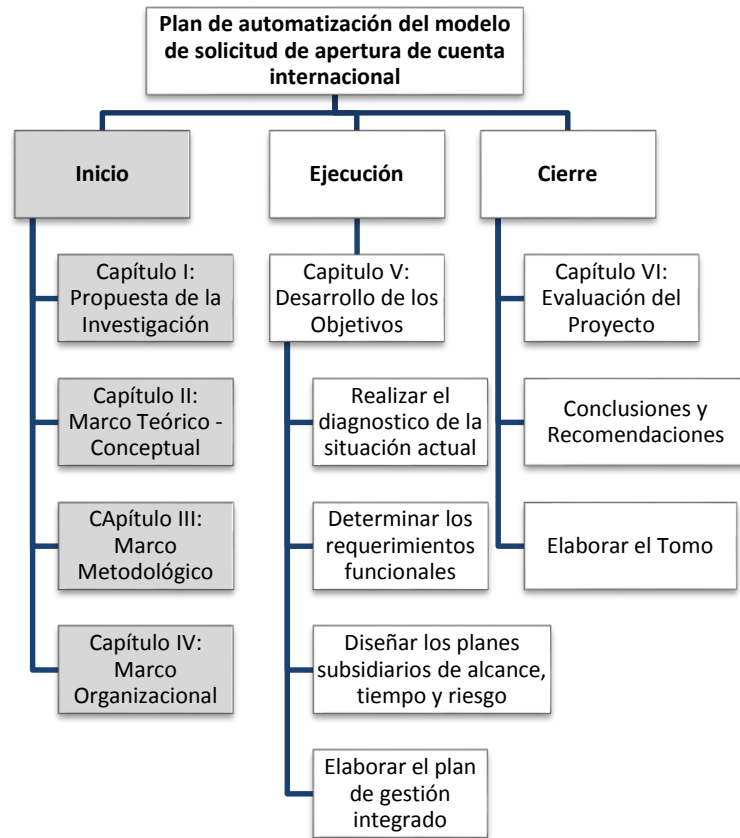


Figura 3: Estructura Desagregada de Trabajo

Cabe destacar que se cumplieron con éxito todas las actividades definidas en el cronograma de trabajo para el desarrollo de este TEG.

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Reseña Histórica de la Institución

El origen de la institución Financiera puede ser trazado desde 1.985, cuando estableció su Casa de Bolsa, la cual creció rápidamente hasta convertirse en líder del mercado en Venezuela. Hacia 1.991, esta Casa de Bolsa adquirió el grupo de empresas dentro de las cuales se encontraba un banco comercial, un banco hipotecario, un fondo de activos líquidos, una arrendadora financiera y una casa de cambio.

Sobre esta base comenzó el desarrollo de la Institución Financiera, apoyándose en una estrategia competitiva que rápidamente la diferenció del resto de la banca en el sentido de su enfoque fue, y sigue siendo, altamente innovador, fundamentalmente cliente-céntrico y orientado a segmentos de mercado específicos, cuyas necesidades son satisfechas a través de la prestación de servicios financieros personalizados de alta calidad, con el apoyo de un recurso humano con excelente preparación y la más avanzada tecnología disponible.

Debido a una estrategia bien diseñada, la institución creció rápidamente en el sector bancario, posicionándose como un proveedor importante de servicios financieros de primera calidad que representan una porción significativa del mercado. En el desarrollo de sus negocios, se unió con otras compañías dentro del Grupo y se convirtió en banco universal. Luego adquirió seis entidades de ahorro y préstamo para fusionarlas en una nueva, más grande, la cual se convirtió en la institución más importante en este segmento del mercado.

4.2 Misión

Es una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de sus clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio. También es líder en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología. Con el compromiso de generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a la comunidad.

4.3 Visión

Duplicar el valor económico del Banco respecto al cierre del año 2012, mediante una relación costo/ingresos superior a la de nuestro grupo de comparación. Ganar y mantener la preferencia de nuestros clientes gracias a la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de servicios.

4.4 Valores

Defiende la confidencialidad de sus clientes, manejando honestamente los negocios, actuando de manera congruente entre los que no lo son, dicen y hacen. Esta dispuesto a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de sus clientes fomentando el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa. También es importante conocer que impulsa el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación para la adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de sus negocios.

4.5 Vicepresidencia Ejecutiva Coordinación Multinacional

La Vicepresidencia Ejecutiva de Coordinación Multinacional, es la encargada de llevar las relaciones de negocio con los bancos filiales internacionales, además de administrar, planificar, ejecutar y controlar los proyectos relacionados entre sí.

4.6 Organigrama del Área en Estudio: Vicepresidencia Ejecutiva Coordinación Multinacional

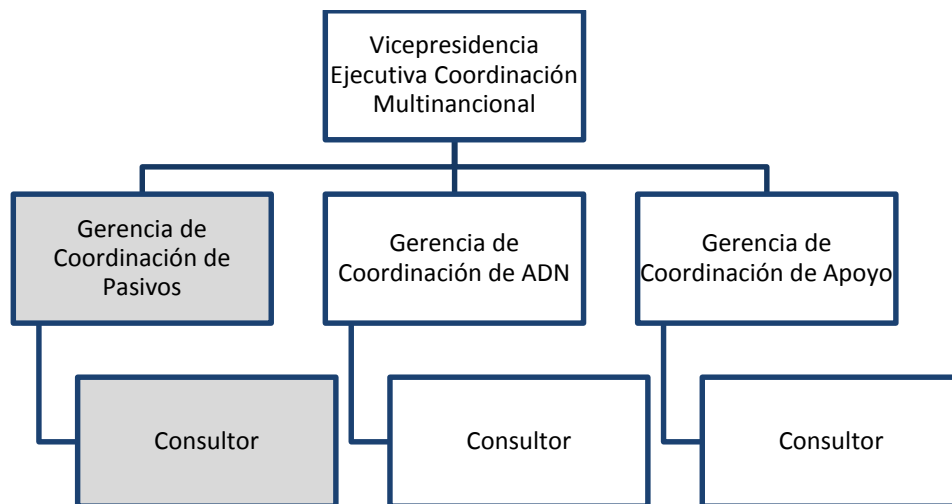


Figura 4: Organigrama de la Vicepresidencia Ejecutiva de Coordinación Multinacional

La gerencia de Coordinación de Pasivos es la responsable del proyecto de Automatización del Modelo de Apertura de Cuenta Internacional. Esta gerencia es la encargada de monitorear todas aquellas operaciones relacionados con los productos pasivos llevados a cabo entre los bancos internacionales filiales y la Entidad Financiera en estudio. Estos productos pasivos son las cuentas corrientes, cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo.

CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

En este capítulo se describe la forma como se desarrollaron cada uno de los objetivos específicos que llevaron a la elaboración del plan de gestión, siendo éstos los siguientes:

5.1 Objetivo 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional

Para el logro de este primer objetivo se procedió a identificar y recopilar toda aquella información que poseía la Entidad Bancaria sobre el proceso actual de Apertura de Cuenta Internacional, para lo cual se realizaron las siguientes actividades:

1. Se diseñó un cuestionario preliminar con aquellas preguntas necesarias hacer a los involucrados, con el fin de identificar la situación actual del proceso de apertura de cuenta.
2. Con el fin de dar respuesta al cuestionario, se realizaron dos (2) mesas de trabajo con las áreas involucradas en el proceso de Apertura de Cuenta Internacional, esto incluyó al Gerente de Coordinación de Pasivos, Gerente de Apoyo, Gerente de Fuerza de Ventas y ejecutivos de fuerza de venta, donde se identificó la manera en que se realiza actualmente el proceso, además fueron suministrados la documentación e indicadores actuales. Adicionalmente en esta reunión se identificó de forma general la visión que tiene el negocio para mejorar el proceso de apertura de cuenta. En el Apéndice A se encuentra el cuestionario con cada una de las preguntas y el detalle de las respuestas obtenidas.
3. Se realizó un diagrama que resume el proceso actual de Solicitud de Apertura de Cuenta Internacional (Ver figura 5).
4. Se verificaron y analizaron los indicadores del proceso actual suministrados por la Gerencia de Coordinación de Pasivos Internacionales, el cual dan una visión amplia del comportamiento del mismo.

5. Con la información obtenida en la mesa de trabajo se realizó un matriz DOFA, la cual describe las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la situación actual del proceso.
6. Se realizó un diagrama con la visión del nuevo proceso, según lo expuesto por el negocio en la mesa de trabajo, que identifica la forma como se relacionará el sistema de solicitud de apertura de cuenta con las actividades del proceso propuesto por el negocio.

Los entregables de cada uno de los puntos relatados anteriormente se describen a continuación:

- Para el entendimiento de la situación actual se realizó un diagrama que explica las actividades más importantes del proceso y los actores involucrados:

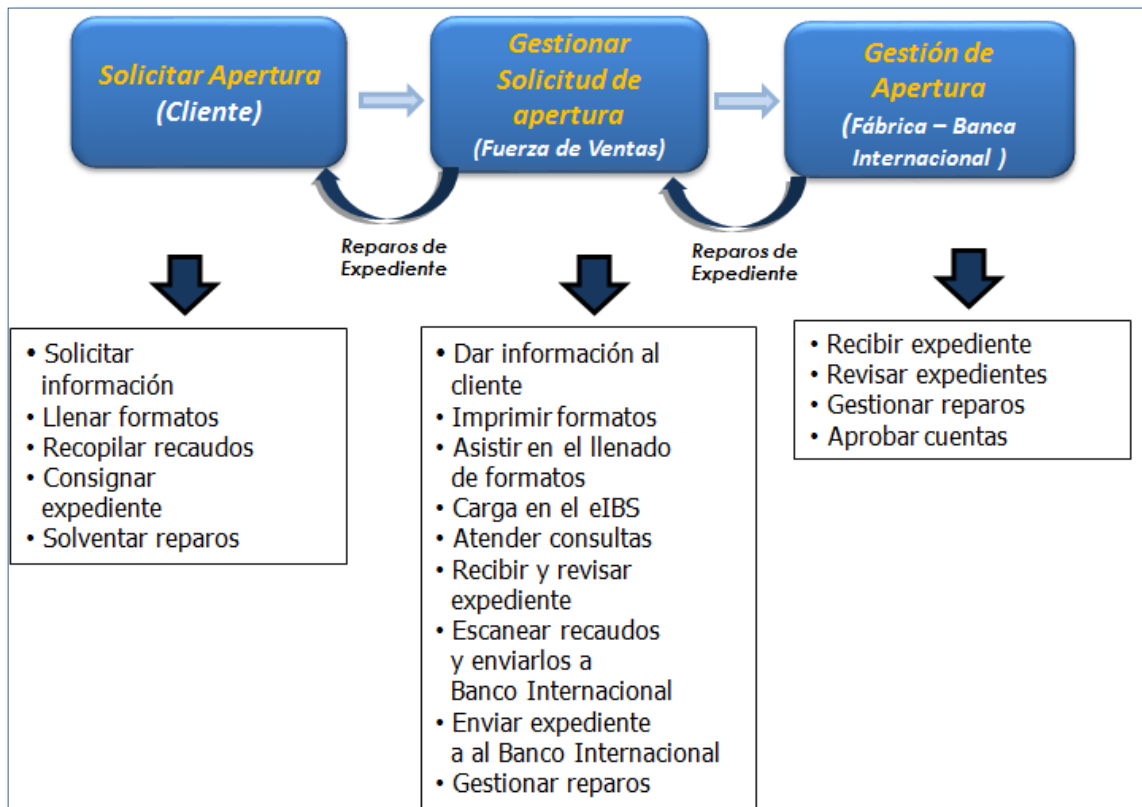


Figura 5: Situación actual del modelo de apertura de cuenta

- Es importante destacar que la Gerencia de Coordinación de Pasivos realizó un trabajo previo de mediciones e indicadores del proceso actual de solicitud de apertura de cuenta internacional, en donde se identificó el comportamiento del proceso y las fallas o problemas los cuales sirven como base para las mejoras del mismo, a continuación se describen algunos datos relevantes resultantes de la investigación:

En el gráfico siguiente se visualiza el volumen de solicitudes de apertura de cuentas internacional desde el mes de enero hasta el mes de septiembre de 2013, se puede visualizar que entre los meses de julio y septiembre se incrementaron las solicitudes de apertura y el promedio de estos diez (10) meses fueron 635 solicitudes.

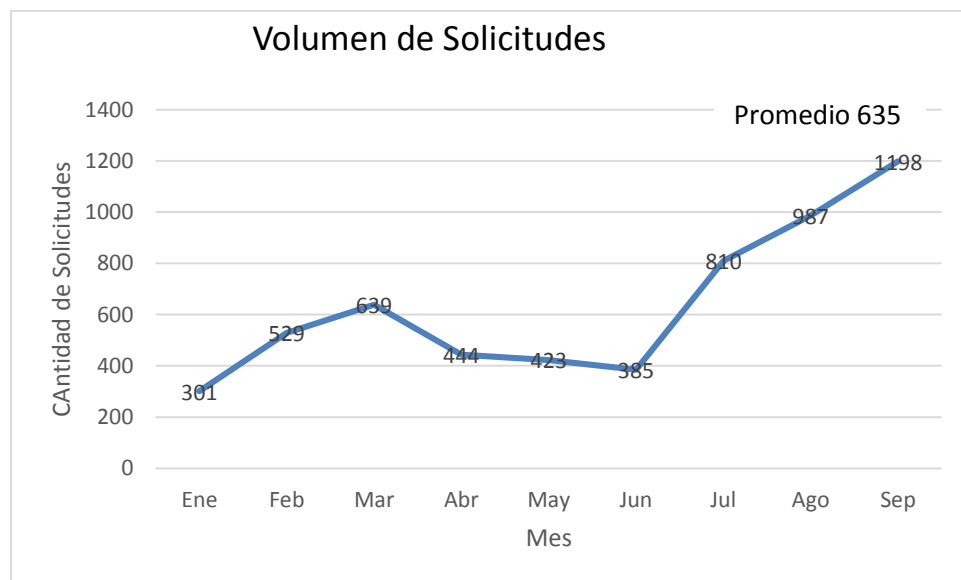


Gráfico 2: Volumen de Solicitudes de Apertura de Cuenta Internacional
Fuente: Gerencia de Coordinación de Pasivos internacionales (2013)

El tiempo de apertura de cuenta internacional se puede observar el gráfico siguiente, allí se identifica que las solicitudes de apertura que tiene reparos (fallas o información incompleta) tardan en promedio 39 días en abrir la cuenta,

mientras que aquellas que no poseen fallas tardan en promedio 16 días, mejorar estos tiempos es de unos de los objetivos del negocio.

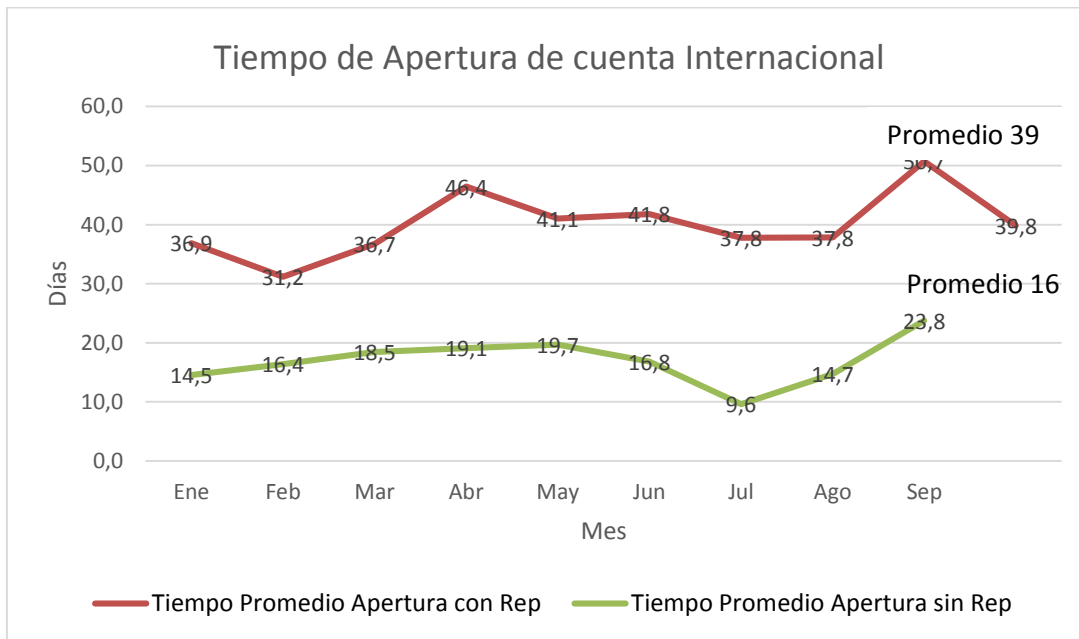


Gráfico 3: Relación de Tiempo de Apertura de Cuenta Internacional
Fuente: Gerencia de Coordinación de Pasivos Internacionales (2013)

En el gráfico siguiente se visualiza el porcentaje de solicitudes de apertura de cuenta con reparos (solitudes de apertura con falla o información faltante) por mes que hubo desde enero hasta septiembre del año 2013. Se puede visualizar que en promedio al menos el 72% de las solicitudes de apertura poseen fallas. La prioridad con este proyecto para el negocio es disminuir al menos en un 10% los reparos.

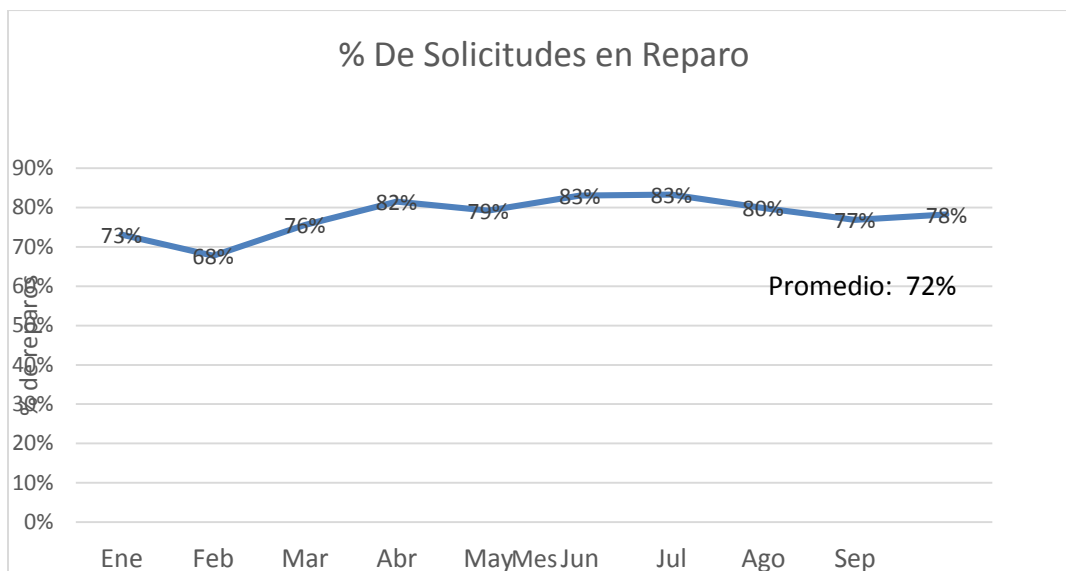


Gráfico 4: Porcentaje de Solicitudes de Apertura de Cuenta Internacional en Reparación
Fuente: Gerencia de Coordinación de Pasivos Internacionales (2013)

En la siguiente tabla se detalla la distribución de las causas de los motivos de reparación en las solicitudes de apertura de cuenta, colocando a “Error en el registro de información” como la mayor causa con un 29%

Tabla 3: Motivo de Reparación de Solicitudes de Apertura de Cuenta Internacional

Fuentes: Gerencia de Coordinación de Pasivos Internacionales (2013)

Motivo del Reparación	%	% Acum
Error en el registro de información (Formato)	29%	29%
Ausencia del Formato / Recaudo	16%	45%
Documento Ilegible	13%	58%
Falta de Información en el Formato	11%	69%
Firma del cliente variada	5%	74%
Inutilizar los espacios en blanco con N/A	4%	78%
Documento Vencido	4%	81%
Resto de las causas	19%	100%

Adicionalmente se realizó la Matriz DOFA donde se especifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proceso actual, así como las estrategias sugeridas:

Tabla 4: Matriz DOFA

		Fortalezas	
		• El conocimiento, la experiencia y especialización del capital humano del área Internacional • La buena disposición del personal de la Fuerza de Ventas en colaborar con el proceso • Contar con una gran Red de agencias a nivel nacional en Venezuela con más de 500 agencias, para prestar el servicio de apertura de cuenta internacional a los clientes. • La nueva estructura del área Internacional que ayudará a impulsar el nuevo modelo y a realizar mejora continua del mismo	
Oportunidades		Estrategias FO	
• El producto de Apertura de Cuenta Internacional es una opción interesante para los clientes en Venezuela, y siempre tendrán demanda para el producto • Respaldo de los Bancos Internacionales con más de 20 agencias y 1000 personas • El apoyo que ofrecido por las alianzas de los Bancos Internacionales para el mejoramiento de los procesos de apertura, el cual es una estrategia de negocio que beneficia a ambos • Mejoramiento del proceso con aplicación de tecnología de punta para brindar un mejor servicio al cliente y logran mayor captación • Apoyo de las áreas internas del banco, fuerza de ventas, legal, mercadeo, tecnología, PMO para el desarrollo del nuevo proyecto para el mejoramiento del proceso de apertura de cuenta internacional		• Colocar todos los esfuerzos en optimizar el modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional, aprovechando la experiencia del personal	
Amenazas		Estrategias FA	
• Entorno económico: Limitantes en cuanto a los productos que pueden ofrecer • Limitaciones en las opciones para transformar bolívares a dólares • Competencia en cuanto al servicio (los principales competidores son Mercantil y Provincial)		• Aprovechar la gran red de ventas para promocionar el servicio de apertura de cuenta internacional	

Tabla 4: Matriz DOFA

Debilidades	
- El proceso de Apertura de cuenta internacional se realiza de forma manual, no existe ningún sistema automatizado que ayude con la gestión del proceso - El tiempo del proceso de apertura de cuenta desde que realizar la solicitud hasta que se apertura la cuenta es muy largo lo cual trae molestias al cliente - Costos elevados: La red de ventas se encarga de imprimir todos los formatos acarreando costos para la organización - Trabajo fuera de sus funciones: La red de ventas realiza actividades en el proceso de apertura de cuenta que no le corresponde, como el escaneo de los documentos, la gestión de reparos con el clientes, el envío del expediente al banco destino, pudiendo invertir esas actividades en hacer mejor sus funciones - Fallas en el llenado del formatos de apertura: Al realizar el llenado de los formatos de forma manual, existe una gran posibilidad que estos contengan errores los cuales se traducen en devolver toda la documentación al cliente para reparar o arreglar los errores, aumentando esto los tiempos del proceso - Falta de control y seguimiento del proceso: No se lleva un control formal del comportamiento del proceso, cada involucrado lleva su propia matriz de control en documentos aislados lo cual acarrea no poseer información certera para la toma de decisiones - La gestión de reparos de los expedientes consumo gran tiempo de procesos, ya que el banco internacional debe primero contactar a la red de ventas para que este gestione con el cliente	
Oportunidades	Estrategias DO
- El producto de Apertura de Cuenta Internacional es una opción interesante para los clientes en Venezuela, y siempre tendrán demanda para el producto - Respaldo de los Bancos Internacionales con más de 20 agencias y 1000 personas - El apoyo que ofrecido por las alianzas de los Bancos Internacionales para el mejoramiento de los procesos de apertura, el cual es una estrategia de negocio que beneficia a ambos - Mejoramiento del proceso con aplicación de tecnología de punta para brindar un mejor servicio al cliente y logran mayor captación - Apoyo de las áreas internas del banco, fuerza de ventas, legal, mercadeo, tecnología, PMO para el desarrollo del nuevo proyecto para el mejoramiento del proceso de apertura de cuenta internacional	- Desarrollar un sistema Web donde se puedan automatizar todos los formatos de solicitud con el fin de disminuir los errores de llenado - Incluir dentro del sistema Web el control y seguimiento del proceso de apertura, donde se puedan conocer el estatus de la solicitud. - Realizar un sistema que sea amigable e intuitivo para el clientes, mejorando así la calidad de servicio - Enfocar los esfuerzo en que el nuevo modelo de solicitud de apertura disminuya los tiempos de apertura de cuenta internacional con el fin de abarcar un mayor número de clientes - Realizar acuerdos de servicio con los banco internacionales para cumplir con los tiempos de apertura con los clientes - Estudiar la posibilidad de agregar un nuevo actor en el proceso que se encargue de parte de las funciones que lleva actualmente el promotor de la fuerza de venta
Amenazas	Estrategias DA
- Entorno económico: Limitantes en cuanto a los productos que pueden ofrecer - Limitaciones en las opciones para transformar bolívares a dólares - Competencia en cuanto al servicio (los principales competidores son Mercantil y Provincial)	- Optimizar el modelo de solicitud de apertura de cuenta, colocando como prioridad la disminución de los tiempos de apertura, el control y seguimiento, y la mejora en la calidad de servicio para el cliente, con el fin de estar a la par de mis competidores - Realizar campañas de relanzamiento del producto de apertura de cuenta internacional desde Venezuela, mostrando las bondades de su servicio

- Luego de analizados los datos recolectados de la situación actual e identificadas las fallas y errores, se pudo diseñar el modelo inicial propuesto de apertura de cuenta internacional, que estará apalancado por el sistema web, a continuación se muestra una figura con la idea principal del modelo de apertura de cuenta propuesto según las necesidades del negocio.

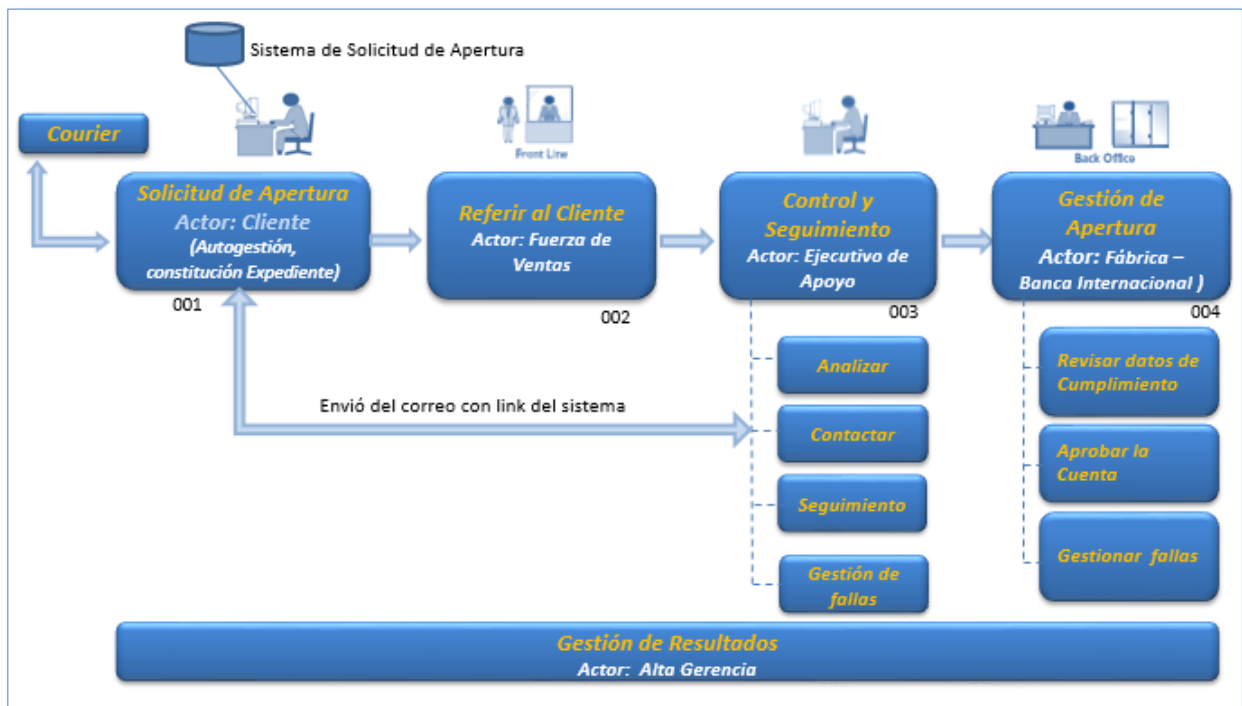


Figura 6: Modelo propuesto de Solicitud de Apertura de Cuenta Internacional

Donde se incorporará como habilitador tecnológico el Sistema Web de Solicitud de Apertura de cuenta internacional, el cual suplantará todos los formatos manuales y hará que el cliente se autogestione en el llenado de la información, además la Fuerza de Venta solo cumplirá con la tarea de referir al cliente (eliminado todas aquellas tareas que no agregaban valor y no eran parte de sus funciones), se incorpora un nuevo actor Ejecutivo de Apoyo quien recibirá el cliente referido y realizará el trabajo previo de analizar, contactar y realizar seguimiento al cliente antes de enviar el expediente al Banco Internacional.

Como se puede observar una de las principales estrategias del negocio está enfocada en la disminución del tiempo del proceso de apertura de cuenta, disminución de los reparos de las solicitudes y eliminación de tareas a la Fuerza de Ventas. Todo esta apalancado con el sistema web para el proceso de solicitud de apertura así como normalización formal de todos los subprocesos que intervienen.

5.2 **Objetivo 2: Determinar los requerimientos funcionales del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional**

Para cumplir con las necesidades del negocio en la automatización del proceso de Apertura de Cuenta Internacional el sistema deberá contemplar tres (3) componentes modulares que son Referimiento, Solicitud de Apertura y Control y Seguimiento. Adicionalmente, tendrá un módulo de apoyo para la Gestión de Resultados, todo esto según lo especificado en el modelo propuesto (ver figura 6) y de acuerdo con lo manifestado por el negocio en las mesas de trabajo. A continuación se describe el detalle de cada componente:

- **Referimiento:** Permitirá al personal de fuerza de venta, realizar la carga de los datos básicos del cliente que esté interesado en la solicitud de apertura de cuenta en bancos internacionales, y realizar el referimiento al ejecutivo de apoyo que le dará continuidad al proceso; iniciando así el control y seguimiento del mismo. Para esto se debe contemplar las siguientes opciones:
 - Crear, consultar, modificar, eliminar referimientos
 - Debe poseer un sistema de colas, que distribuya el trabajo entre los ejecutivos de apoyo.
 - Notificación por correo de los nuevos referimientos a los ejecutivos de apoyo.
 - Debe contemplar las tablas de información de los ejecutivos de fuerza de Venta, que incluya datos básicos como nombre, apellido, código de ejecutivo, correo electrónico, la información de la agencia a la que pertenece, ente otros.
 - Debe contemplar las tablas de información de los ejecutivos de Apoyo (que incluya datos básicos como :nombre, apellido, correo electrónico, región a la que pertenece)

- Contemplar tablas de información de los productos que sean ofrecidos por el banco internacional
- **Solicitud de Apertura:** Permitirá al usuario realizar la gestión de solicitud del producto y llevar el seguimiento de su proceso. Para esto se debe contemplar las siguientes opciones:
 - Un área de registro de usuario que permita al cliente crear su usuario y contraseña para acceder a la aplicación
 - Una opción de registro de solicitud de producto, que permita registrar solicitudes identificando si es para persona natural o jurídica. Para ambos casos deben tener todas las secciones que permita introducir los datos correspondientes a la solicitud del producto
 - Una opción de gestión de solicitudes, que permita al cliente consultar, editar, eliminar, descargar las solicitudes y verificar estatus de las mismas
 - En la descarga de solicitudes, el sistema debe imprimir todos los formatos y separadores de recaudos que le indiquen al cliente en qué orden debe consignar el expediente al banco internacional
 - Una sección de información en donde el cliente pueda descargar su ayuda en línea, o cualquier otro documento necesario para el proceso
 - El sistema debe permitir el envío de notificaciones automáticas por correo al cliente (indicando información detallada del caso) cuando la solicitud cambie de estatus y sea necesaria su intervención
 - El módulo de solicitud debe tener relación con el módulo de referimiento para así tener la información del ejecutivo de fuerza de venta asociado y los datos del ejecutivo que está brindando el apoyo. En el momento que el cliente se registre en el sistema y cree una solicitud, automáticamente debería reflejarse esa información

- **Control y Seguimiento:** Permitirá llevar el control y seguimiento de la solicitud, desde el referimiento hasta la entrega del producto final, llevando el tracking de la gestión del proceso de solicitud. Debe contemplar las siguientes opciones:
 - Llevar los estatus del proceso, con las fechas y observaciones respectivas
 - Levantar alertas entre los tiempos de cada fase del seguimiento.
 - Monitorear las colas de trabajo (función del supervisor)
 - Monitorear la gestión realizada por los ejecutivos (función del supervisor)
 - Reasignar referimientos (función del supervisor)
- **Gestión de Resultados:** Permitirá realizar consultas parametrizadas sobre las variables del proceso de solicitud, generando reportes con información de la gestión, además de permitir seguir los KPI necesarios para la medición y estudio de cifras.
 - Consulta de información sobre Cumplimiento de metas del negocio
 - Información en línea para la toma de decisiones

A continuación se presenta una figura que describe el modelo propuesto para el proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional:

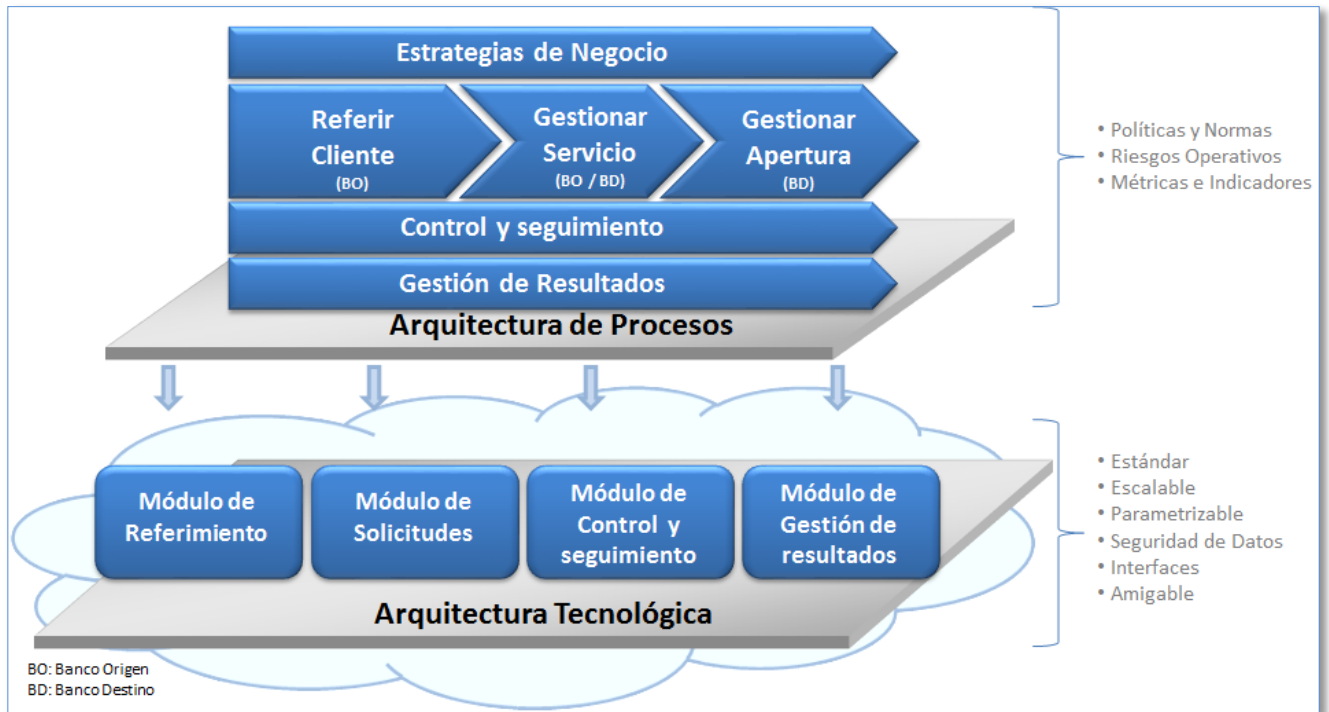


Figura 7: Modelo Propuesto de Solicitud de Apertura de Cuenta Internacional

5.3 Objetivo 3: Diseñar los planes subsidiarios correspondientes a las áreas de alcance, tiempo y riesgo según el enfoque del PMI, para la automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional

5.3.1 Plan Subsidiario del Alcance

El plan subsidiario del alcance del proyecto determinará el trabajo a realizar durante la ejecución del mismo, permitiendo así delimitar todas aquellas acciones que se deben llevar a cabo para lograr exitosamente la automatización del Modelo de Solicitud de Apertura de Cuenta Internacional.

Este plan documenta la definición detallada del alcance del proyecto, la desagregación de los paquetes de trabajo y entregables del proyecto. Para el desarrollo del área de conocimiento del alcance se utilizó como insumo la información desarrollada en los objetivos uno (1) y dos (2) del presente TEG.

Enunciado del Alcance

El proyecto para Automatizar el Modelo de Solicitud de Apertura de Cuenta Internacional para la Entidad Financiera, tiene como alcance automatizar los procesos de solicitud de apertura de cuenta internacional, referir clientes, gestionar solicitud, realizar control y seguimiento y gestionar resultados.

Para la automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional se deben contemplar los siguientes componentes dentro del alcance:

- Creación de los procesos de cada módulo del manejador de contenidos que poseerá el sistema la Tienda Virtual que conformaran el sistema de automatización.
- Definición e implantación de los documentos que establezcan las normas y responsabilidades de cada uno de los subprocesos establecidos en el modelo de solicitud de apertura de cuenta.
- Creación de la documentación de ayuda para la autogestión del cliente.
- Capacitación al personal tanto de la fuerza de ventas como de la Vicepresidencia Ejecutiva de Coordinación Multinacional, involucrado en cada uno de los procesos.
- Definir e implantar las políticas de respaldo.

Premisas:

- El plan de gestión está regido por las mejores prácticas de la Gerencia de proyectos documentadas en el PMBOK para las áreas del conocimiento: integración, alcance, tiempo y riesgos.
- Por decisión de la Vicepresidencia Ejecutiva de Coordinación Multinacional, el desarrollo del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional será realizado por una empresa de consultoría externa.
- Actualmente está culminada la procura del proyecto. Incluye selección de la consultoría externa encargada del desarrollo del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional.
- La información de los costos ofrecidos por empresas de consultoría para la migración de aplicaciones es confidencial.

Criterios de Aceptación:

- El sistema de Solicitud de Apertura de Cuenta Internacional debe cumplir con cada uno de los requerimientos funcionales elaborado por el usuario final en cuanto a las funciones que debe realizar la aplicación, reglas de negocio y tiempo de respuesta.
- Las pruebas de certificación firmadas por usuarios finales y si en los resultados existen puntos por corregir, la empresa consultora debe realizar las respectivas modificaciones para la puesta marcha del sistema.
- Se considera culminada la actividad de la empresa consultora externa encargados del desarrollo del sistema, dos meses después de la puesta en producción del sistema de solicitud de apertura de cuenta y este esté estabilizado.

Entregables

El entregable final de este proyecto está representado por el sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional instalado, configurado y certificado por el negocio, además los documentos de procesos que lo respaldan, publicados y divulgados a la organización.

A continuación se listan los entregables por cada fase el proyecto:

Tabla 5: Lista de Entregables

Fase	Entregable
Alineación	• Documento de Definición del Proyecto Aprobado • Plan de Gestión del Proyecto
Definición	• Documento de requerimientos funcionales aprobado por los usuarios expertos y entregado a la consultora externa
Construcción	• Documentos de Procesos aprobados

	• Aplicativo de solicitud de apertura de cuenta internacional
Implementación	• Documento con pruebas usuario certificadas • Documento que indica que el Ambiente de producción está listo • Certificado de capacitación
Seguimiento	• Minutas publicadas y comunicadas
Cierre	• Acta de cierre del contrato, debidamente firmado por el gerente del proyecto y el representante del proveedor seleccionado • Documento de Cierre del Proyecto

Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

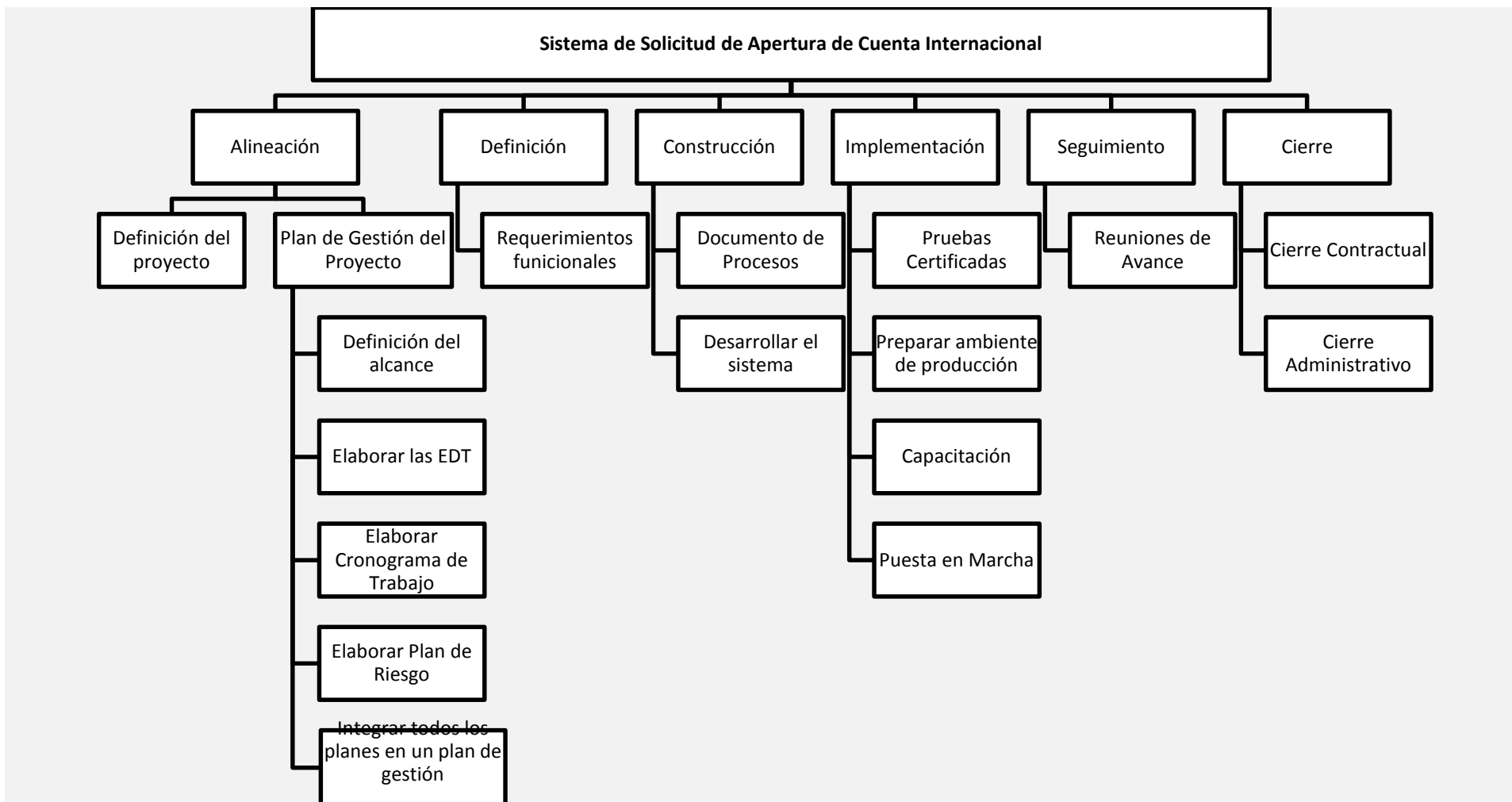


Figura 8: Estructura Desagregada de Trabajo

Diccionario de las EDT

A continuación se describe de forma detallada cada uno de los paquetes de trabajo que conforman las fases del proyecto:

Tabla 6: Diccionario EDT

Fase de Alineación

Paquete de Trabajo	Definición del Proyecto
Descripción	En este paquete se definen los objetivos del proyecto, alcance, justificación y se identifican los interesados que participarán en el proyecto
Hitos	Documento de Definición del Proyecto Aprobado
Principales Actividades	Conformar el equipo del proyecto Definir el documento del proyecto
Recursos	Gerente del Proyecto, Líder funcional, Líder técnico, líder de procesos.

Paquete de Trabajo	Plan de Gestión del Proyecto
Descripción	En este paquete se realiza un plan de gestión del proyecto el cual servirá para llevar un mejor control y seguimiento del mismo
Hitos	Plan de Gestión del Proyecto
Principales Actividades	Definición del Alcance Elaborar la EDT Elaborar el Cronograma de Trabajo Elaborar el Plan de Riesgos Integración de todos los planes en un Plan de Gestión
Recursos	Gerente del Proyecto.

Fase de Definición

Paquete de Trabajo	Requerimientos funcionales
Descripción	En este paquete se definirán los requerimientos funcionales del sistema que serán el insumo para el desarrollo del sistema de solicitud
Hitos	Documento requerimientos funcionales aprobados por los usuarios expertos y entregado a la consultora externa

Principales Actividades	Definir Requerimientos Aprobación de los requerimientos funcionales por parte de los usuarios expertos Entregar formalmente requerimientos a la consultora externa
Recursos	Gerente de proyectos, Líder funcional, Líder técnico, líder de procesos, líder técnico de proveedor

Fase de Construcción

Paquete de Trabajo	Documentos de Proceso
Descripción	En este paquete se diseñarán los documentos del proceso de apertura de cuenta que apoyarán al sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional
Hitos	Documentos de Proceso aprobados
Principales Actividades	Diagramación de los procesos Creación de las normas y responsabilidades Validación de los documentos de proceso con los usuarios expertos
Recursos	Líder de procesos, consultor de procesos

Paquete de Trabajo	Desarrollar el sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional
Descripción	En este paquete se destaca el desarrollo del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional
Hitos	Aplicativo de solicitud de apertura de cuenta internacional
Principales Actividades	Desarrollar el módulo de Solicitud de apertura Desarrollar el módulo de referimiento Desarrollar el módulo de Control y Seguimiento Desarrollar el módulo de Gestión de Resultados Desarrollar el módulo de administración y mantenimiento
Recursos	Líder técnico proveedor

Fase de Implementación

Paquete de Trabajo	Pruebas de Certificación
Descripción	En este paquete se destaca el desarrollo del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional
Hitos	Documento con pruebas usuario certificadas
Principales	Generar plan de pruebas

Actividades	Preparar ambiente de calidad de pruebas Creación de Script de Prueba Envío de las scrip de pruebas Comunicar comienzo de pruebas Realizar pruebas según el plan Documento con resultado de pruebas Solución a problemas encontrados
Recursos	Líder técnico, gerente de proyecto, líder de procesos, ejecutivos de apoyo y rede de ventas, líder técnico de proveedor

Paquete de Trabajo	Preparar ambiente de producción
Descripción	En este paquete se destaca el desarrollo del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional
Hitos	Documento de que indica que el Ambiente de producción está listo
Principales Actividades	Preparar los servidores web del banco Instalar Base de datos Pruebas de verificación del ambiente de producción
Recursos	Líder Técnico

Paquete de Trabajo	Capacitación
Descripción	Este paquete abarca el adiestramiento que se debe impartir a cada uno de los usuarios sobre el manejo del sistema e inducción del proceso de solicitud de apertura
Hitos	Certificado de capacitación
Principales Actividades	Plan de Capacitación Creación de material de capacitación Elaborar Material de autoayuda para el cliente Impartir capacitación según el plan
Recursos	Gerente de Procesos, consultor de procesos, líder de procesos

Paquete de Trabajo	Puesta en marcha
Descripción	En este paquete se instala la aplicación en los servidores del banco que fueron previamente preparado y se comunica implementación del nuevo proceso
Hitos	Documento de puesta a producción
Principales Actividades	Instalación de la aplicación Parametrización y Configuración de usuarios Pruebas de conectividad

	Publicar procesos Comunicación interna al banco, informando la implementación del nuevo procesos de solicitud de apertura de cuenta Documento de pase a producción
Recursos	Líder funcional, líder de procesos

Fase de Seguimiento

Paquete de Trabajo	Reuniones de Avance
Descripción	En este paquete se refiere a la reuniones que el equipo realizará a lo largo del proyecto, para verificar el avance del proyecto y entrega de productos
Hitos	Minutas publicadas y comunicadas
Principales Actividades	Reuniones de Seguimiento
Recursos	Gerente de Proyecto

Fase de Cierre del Proyecto

Paquete de Trabajo	Cierre Contractual
Descripción	Verificación de entregables del proyecto y cierre administrativo del contrato del proveedor
Hitos	Acta de cierre del contrato, debidamente firmado por el gerente del proyecto y el representante del proveedor seleccionado
Principales Actividades	Manuales del sistema Aceptación formal del producto
Recursos	Líder técnico de proveedor, líder funcional, gerente de proyecto

Paquete de Trabajo	Cierre administrativo
Descripción	Verificación y documentación de los resultados del proyecto
Hitos	Documento de Cierre del Proyecto
Principales Actividades	• Documentación de lecciones aprendidas • Publicar documentación del proyecto
Recursos	Gerente de Proyecto

5.3.2 Plan Subsidiario del Tiempo

Tomando como insumo los paquetes de trabajo definidos en el plan de alcance, se determinaron las acciones a realizar para terminar el proyecto dentro de plazo establecido. Para la estimación de tiempo de las actividades se tomaron en cuenta las siguientes premisas:

- Las estimaciones de tiempo para las fases de alineación, seguimiento y cierre son parámetros establecidos por la PMO de la entidad bancaria para proyectos de desarrollo de sistemas.
- Para las fases de definición se tomaron en cuenta tiempos históricos utilizados por el área de Procesos de la organización en proyectos que tenían esta actividad en común.
- En la fase de Construcción, para la documentación de los procesos se tomaron en cuenta los tiempos a juicio experto dados por el Consultor de Procesos según la complejidad de las actividades a realizar. Con respecto a los tiempos para el desarrollo del aplicativo, se solicitó a la consultora externa el cronograma de ejecución y se tomó la duración de dicho plan.
- Con respecto a la implementación, para la duración de las pruebas certificadas se tomó en cuenta los tiempos a juicio experto dados por el consultor de procesos y la consultora externa.
- La duración de la Capacitación y Puesta en Marcha fue determinada por el consultor de procesos y el consultor de tecnología de la Entidad Bancaria

Luego de definir las actividades y su duración se identificaron las relaciones entre las mismas, mediante una secuencia lógica que contribuyan al logro de cada entregable. Seguidamente se asignaron los recursos para cada actividad, estos fueron asignados según la responsabilidad que tienen por cada paquete de trabajo.

El gerente de proyecto será el responsable de llevar el cronograma de proyecto, controlarlo y hacerle seguimiento. Si se detecta algún cambio en el cronograma este debe ser discutido y autorizado por el líder funcional y además el control de cambio debe quedar evidenciado por escrito.

Se recomienda que el Gerente de proyecto realice el control y seguimiento periódico del cronograma incorporando la técnica de valor ganado.

Como resultado de este plan se tiene la lista de actividades con secuencia y duración, los recursos asignados y el Cronograma del Proyecto.

Listado de Actividades con su secuencia, duración y recursos

Cabe destacar que el equipo de trabajo está conformado por un gerente de proyecto, líder funcional, líder de procesos, líder técnico, líder técnico de proveedor, consultor de procesos, ejecutivo de apoyo y un ejecutivo de la red de ventas.

A continuación se presenta el listado de las actividades del plan de trabajo con su duración, la secuencia de ejecución y los recursos asignados a cada una de las tareas a realizarse en cada fase del proyecto.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesora	Nombres de los recursos
Plan de Ejecución del Proyecto de Automatización del Modelo de Solicitud de Apertura de Cuenta Internacional	201 días	lun 20/01/14	mar 28/10/14		
Alineación	35 días	lun 20/01/14	vie 07/03/14		
Reunión inicial con los interesados	1 día	lun 20/01/14	lun 20/01/14		Gerente de Proyecto[8]
Definición del proyecto	7 días	mar 21/01/14	mié 29/01/14	3	
Conformar Equipo del Proyecto	2 días	mar 21/01/14	mié 22/01/14		Gerente de Proyecto[16],Lider Funcional[16]
Definir documento de proyecto	5 días	jue 23/01/14	mié 29/01/14	5	Gerente de Proyecto[40],Lider Funcional[40],Lider de Procesos[40],lider
Hito: Documento de definición del Proyecto Aprobado	0 días	mié 29/01/14	mié 29/01/14	6	
Plan de Gestión del Proyecto	27 días	jue 30/01/14	vie 07/03/14	4	Gerente de Proyecto[8]
Definir el Alcance	4 días	jue 30/01/14	mar 04/02/14		Gerente de Proyecto[32]
Elaboración de las EDT	4 días	mié 05/02/14	lun 10/02/14	9	Gerente de Proyecto[32]
Elaboración del Cronograma de trabajo	7 días	mar 11/02/14	mié 19/02/14	10	Gerente de Proyecto[56]
Elaborar plan de Riesgo	10 días	jue 20/02/14	mié 05/03/14	11	Gerente de Proyecto[80]
Integración de todos los planes	2 días	jue 06/03/14	vie 07/03/14	12	Gerente de Proyecto[16]
Hito: Plan de Gestión de Proyecto	0 días	vie 07/03/14	vie 07/03/14	13	Gerente de Proyecto[1]
Definición	13 días	lun 10/03/14	mié 26/03/14	2	Gerente de Proyecto[1,6],Lider de Procesos[41,6],lider Técnico[0,4],Lider
Definir Requerimientos funcionales del sistema	10 días	lun 10/03/14	vie 21/03/14		Gerente de Proyecto[80],Lider Funcional[80],lider
Certificar requerimientos con los usuarios afectados	2 días	lun 24/03/14	mar 25/03/14	16	Lider de Procesos[16]
Reunión con el proveedor para la entrega de requerimientos	1 día	mié 26/03/14	mié 26/03/14	17	Lider de Procesos[8],Lider Técnico de Proveedor
Hito: Documento de requerimientos funcionales certificado por el Negocio	0 días	mié 26/03/14	mié 26/03/14	18	
Construcción	90 días	jue 27/03/14	mié 30/07/14		
Documentos de Procesos	27 días	jue 27/03/14	vie 02/05/14	15	
Diagramar los procesos de solicitud de apertura de cuenta internacional	20 días	jue 27/03/14	mié 23/04/14		Lider de Procesos[160],Consultor de Procesos[160]
Creación de normas y responsabilidades	5 días	jue 24/04/14	mié 30/04/14	22	Lider de Procesos[40],Consultor de Procesos[40]
Validación de los documentos de proceso con el Negocio	2 días	jue 01/05/14	vie 02/05/14	23	Lider de Procesos[16]
Hito: Documentos de procesos aprobados por el Negocio	0 días	vie 02/05/14	vie 02/05/14	24	
Desarrollar el Sistema de Solicitud de Apertura de Cuenta	90 días	jue 27/03/14	mié 30/07/14	15	
Desarrollar el módulo de solicitud de apertura	20 días	jue 27/03/14	mié 23/04/14		Lider Técnico de Proveedor[160]
Desarrollar el módulo de referimiento	20 días	jue 24/04/14	mié 21/05/14	27	Lider Técnico de Proveedor[160]
Desarrollar el módulo de control y seguimiento	20 días	jue 22/05/14	mié 18/06/14	28	Lider Técnico de Proveedor[160]
Desarrollar el módulo de Gestión de resultados	20 días	jue 19/06/14	mié 16/07/14	29	Lider Técnico de Proveedor[160]
Desarrollar el módulo de administración y seguimiento	10 días	jue 17/07/14	mié 30/07/14	30	Lider Técnico de Proveedor[80]
Hito: Aplicativo de Solicitud de apertura de Cuenta Internacional	0 días	mié 30/07/14	mié 30/07/14	31	Lider Técnico de Proveedor[1]
Implementación	53 días	jue 31/07/14	lun 13/10/14	20	
Crear plan de implementación	2 días	jue 31/07/14	vie 01/08/14		Gerente de Proyecto[16],Lider de Procesos[16],lider Técnico[16]
Pruebas de Certificación	37 días	lun 04/08/14	mar 23/09/14	34	
Preparar plan de prueba	2 días	lun 04/08/14	mar 05/08/14	34	lider Técnico[16],Lider Técnico de Proveedor[16],Lider de Procesos[16]
Preparar ambiente de calidad para la pruebas	5 días	mié 06/08/14	mar 12/08/14	36	lider Técnico[40]
Creación y divulgación del script de pruebas	5 días	mié 06/08/14	mar 12/08/14	36	lider Técnico[40],Lider de Procesos[40]
Realizar las pruebas	20 días	mié 13/08/14	mar 09/09/14	38	Ejecutivo de Apoyo; Red de Ventas[160],Lider de Procesos[160],lider Técnico[160]
Solución a problemas encontrados	30 días	mié 13/08/14	mar 23/09/14	38	Lider Técnico de Proveedor[240],lider Técnico[24
Hito: Documento con pruebas de usuario certificada	0 días	mar 23/09/14	mar 23/09/14	40	
Preparar el ambiente de producción para la puesta en marcha	3 días	mié 24/09/14	vie 26/09/14	35	
Configuración de Servidores Web	3 días	mié 24/09/14	vie 26/09/14		lider Técnico[24]
Configuración de Base de datos	2 días	mié 24/09/14	jue 25/09/14		lider Técnico[16]
Pruebas de Verificación del ambiente de producción	2 días	mié 24/09/14	jue 25/09/14		lider Técnico[16]
Hito: Documento que indica que el ambiente de producción esta listo	0 días	jue 25/09/14	jue 25/09/14	45	lider Técnico[1]
Capacitación	10 días	mié 24/09/14	mar 07/10/14	35	
Crear plan de inducción	1 día	mié 24/09/14	mié 24/09/14		Gerente de Proyecto[8],Consultor de Procesos[8]
Elaborar material de inducción	5 días	mié 24/09/14	mar 30/09/14		Consultor de Procesos[40]
Realizar capacitación	5 días	mié 01/10/14	mar 07/10/14	49,48	Consultor de Procesos[40],Lider de Procesos[40]
Elaborar Material de autoayuda para el cliente	5 días	mié 24/09/14	mar 30/09/14		Consultor de Procesos[40]
Hito: Certificado de capacitación	0 días	mar 07/10/14	mar 07/10/14	50	
Puesta en Marcha	4 días	mié 08/10/14	lun 13/10/14	47	
Aprobación de la puesta en marcha	1 día	mié 08/10/14	mié 08/10/14		Lider Funcional[8]
Parametrización y configuración de la aplicación	3 días	jue 09/10/14	lun 13/10/14	54	lider Técnico[24]
Publicar procesos en la intranet del banco	1 día	jue 09/10/14	jue 09/10/14	54	Lider de Procesos[8]
Comunicar a la organización el pase a producción del nuevo proces	1 día	vie 10/10/14	vie 10/10/14	56	Lider de Procesos[8]
Hito: Documento de pase a producción	0 días	lun 13/10/14	lun 13/10/14	57,55	
Seguimiento	200 días	mar 21/01/14	mar 28/10/14	3	
Reuniones de Avance	200 días	mar 21/01/14	mar 28/10/14		Gerente de Proyecto[1.584]
Cierre	7 días	mar 14/10/14	mié 22/10/14	33	
Cierre contractual	2 días	mar 14/10/14	mié 15/10/14		
Entrega de manuales operativos	1 día	mar 14/10/14	mar 14/10/14		Lider Técnico de Proveedor[8]
Aceptación formal del producto	1 día	mié 15/10/14	mié 15/10/14	97	Lider Técnico de Proveedor[8],Lider Funcional[8],Gerente de Proyecto[8]
Hito: acta de cierre del contraro, firmado por el banco y la consultora	0 días	mié 15/10/14	mié 15/10/14	98	
Cierre Administrativo	7 días	mar 14/10/14	mié 22/10/14		
Documentar las lecciones aprendidas de cada fase	5 días	mar 14/10/14	lun 20/10/14		Gerente de Proyecto[40]
Publicar documentación del proyecto	2 días	mar 21/10/14	mié 22/10/14	101	Gerente de Proyecto[16]
Hito: Documentos del cierre del proyecto	0 días	mié 22/10/14	mié 22/10/14	102	

Figura 9: Listado de actividades con su secuencia, duración, recursos

Cronograma del proyecto

La duración del proyecto se traduce en 201 días, desde el 20/01/2014 al 22/10/2014. No se contemplan como laborables los días 03 y 04 de marzo, 17 y 18 de abril, 01 de mayo, 02, 23, 24 de junio, 24 de julio, 18 de agosto.

El cronograma posee un total de 62 actividades de las cuales 29 son críticas. Tomando en cuenta estos valores se calculó el índice de criticidad (IC) del proyecto, dando como resultado 47%. Por ser el $IC > 30\%$, este se encuentra en un nivel alto, lo cual hace necesario que el gerente del proyecto realice un seguimiento del proyecto de forma frecuente y estricto con el fin de generar alertas tempranas y prevenir el retraso de las actividades.

A continuación se muestra el cronograma asociado al proyecto con su gantt:

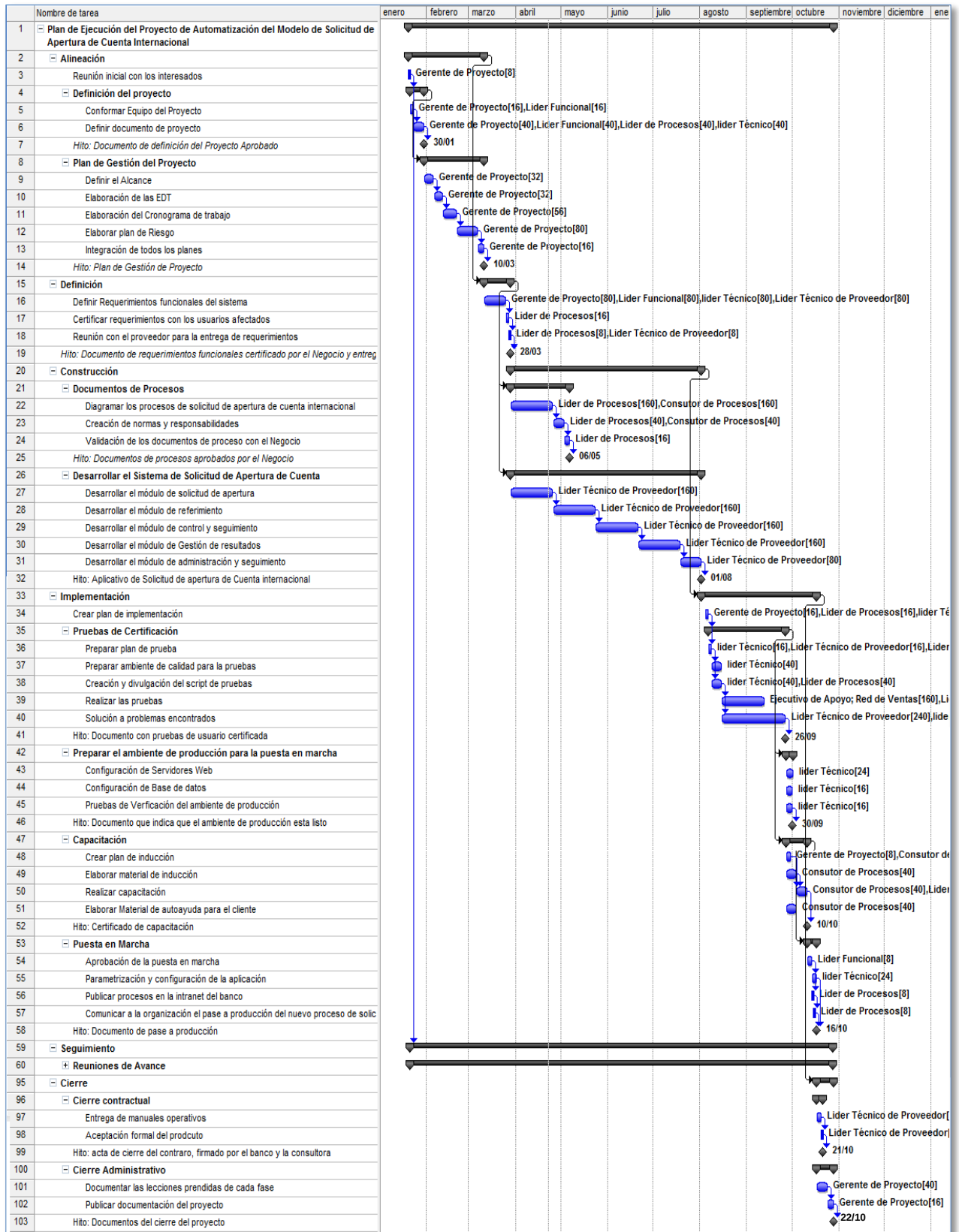


Figura 10: Diagrama de Gantt

5.3.3 Plan Subsidiario de Riesgo

El objetivo de este plan es la identificación y análisis de los riesgos del proyecto a fin de planificar la respuesta a cada uno de ellos. Para llevar a cabo la planificación se realizaron las siguientes actividades:

- Se ejecutaron tres (3) reuniones con el equipo del proyecto, en la primera reunión se realizó un mesa de trabajo que consistió en realizar una tormenta de ideas con el fin de levantar información en cuanto a los posibles riesgos que se pueden presentar durante la ejecución del proyecto.
- Luego en la segunda reunión se definieron los diferentes niveles de probabilidad e impacto tomando como base el juicio experto de los miembros del equipo de proyecto. Se clasificaron cada uno de los riesgos definidos por orden de prioridad y de acuerdo a su impacto sobre los objetivos del proyecto.
- Se fijaron cada una de las acciones para dar respuesta a los riesgos, identificando también las estrategias de repuesta y se presentó la matriz al equipo del proyecto para su aprobación.

A continuación se presenta la Escala de Probabilidad, Niveles de Impacto, y finalmente la matriz de riesgo:

Escala de Probabilidad

- Probabilidad de Ocurrencia Muy Alta: 0.9
- Probabilidad de Ocurrencia Alta : 0.7
- Probabilidad de Ocurrencia Media: 0.5
- Probabilidad de Ocurrencia Baja: 0.3
- Probabilidad de Ocurrencia Muy Baja: 0.1

Niveles de Impacto

- Nivel de Impacto Muy Alto: 0.9

- Nivel de Impacto Alto: 0.7
- Nivel de Impacto Medio: 0.5
- Nivel de Impacto Bajo: 0.3
- Nivel de Impacto Muy Bajo: 0.1

Matriz de Riesgo

Luego de tener las escalas de probabilidad y los niveles de impacto, se identificaron los posibles riesgos que se pueden presentar a lo largo de la ejecución del proyecto y se le asignaron a cada uno de ellos la probabilidad de ocurrencia, el impacto relativo sobre los objetivos, se calculó la exposición en el proyecto que vienen dado por la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia por el impacto y se definieron las acciones a tomar.

Tabla 7: Matriz de Riesgo

Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto Relativo	Exposición en el Proyecto	Acciones a tomar
Vulnerabilidad del sistema que pueda ocurrir sin previo aviso	Evento Técnico	0,3	0,9	0,27	Mitigar: colocar como punto claves en las pruebas certificadas la verificación de posibles debilidades de seguridad del sistema.
El proveedor realiza versionamientos en el sistema sin notificar, impactando el ambiente de producción y afectando los expedientes cargados en sistema	Evento Externo	0,3	0,9	0,27	Mitigar: Tener un documento de control de versiones aprobado previamente por el líder funcional del proyecto Documentos de control de cambios.
Incumplimiento por parte del proveedor de los tiempos de entrega	Evento Externo	0,3	0,7	0,21	Mitigar- Solicitar al proveedor entregas parciales para ver el avance de los requerimientos. Identificar oportunamente situación que afecten la salida a producción con el fin mitigarlas a tiempo
Cronograma ajustado	RRHH	0,3	0,5	0,15	Mitigar- Realizar ajustes de recursos con el fin de cumplir con las expectativas de los <i>stakeholders</i> y evitar retrasos en la ejecución del cronograma. Establecer un plan de trabajo con base al compromiso con el controlador de proyecto para generar alertas de forma preventiva.
Recursos asignados con otras prioridades que no sea el proyecto como primera opción	RRHH	0,3	0,5	0,15	Mitigar- Se tiene la prioridad por ser un proyecto de alto impacto que afecta la compra y venta de equipos en la corporación, si alguno de los recursos se utilizara para otro proyecto el gerente de proyecto debe emitir una alerta.

La divulgación de la información confidencial	Evento Externo, Técnico	0,1	0,9	0,09	Mitigar: Establecer un acuerdo de confiabilidad con el proveedor sobre la información suministrada
Baja disponibilidad de los integrantes del equipo para las actividades del proyecto	RRHH	0,1	0,5	0,05	Mitigar: Realzar actividades de integración con el equipo de proyecto. Reforzar los roles y responsabilidades de cada integrante del equipo
Problema de Capacitación	RRHH	0,1	0,5	0,05	Evitar: Realizar un material de capacitación claro y preciso, establecer, capacitaciones posteriores para fortalecer el conocimiento de usuarios. Procurar que todos los interesados realicen el curso de capacitación
Fallas del sistema al implementar por haber ejecutado de forma incompleta las pruebas de certificación	RRHH	0,1	0,5	0,05	Mitigar: Acompañamiento por parte del consultor de procesos a los usuarios funcionales en la realización de las pruebas certificadas, para realizar seguimiento y certificar la ejecución de las mismas
Fuga de recursos inesperado	RRHH	0,1	0,3	0,03	Mitigar- Poseer memoria descriptiva y documentación de cada una de las actividades a realizar a fin de que el personal nuevo pueda comprender rápidamente el proyecto
Falta de comunicación en el equipo de trabajo	RRHH	0,1	0,3	0,03	Mitigar- Realizar reuniones periódicas de seguimiento con minutas descriptivas de lo que ocurre, compromisos y próximos pasos el cual será enviado a todos los involucrados del proyecto

5.4 Objetivo 4: Elaborar el plan de gestión integrado para la automatización del proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional

Para realizar el plan de gestión integrado, serán tomados como insumo los planes subsidiarios desarrollados en la sección anterior. Este plan de gestión integrará en un solo documento cada una de las áreas de alcance, tiempo y riesgo y servirá como guía para la ejecución e implementación de la Automatización del Modelo de Solicitud de Apertura de Cuenta Internacional para la Entidad Bancaria.

Es importante que este plan de gestión sea revisado y actualizado según los cambios que se presenten durante la ejecución del proyecto. A continuación se presenta en forma detallada el plan antes mencionado:

**PLAN DE GESTIÓN PARA LA AUTOMATIZACIÓN DEL MODELO DE
SOLICITUD DE APERTURA DE CUENTA INTERNACIONAL**

INDICE

Sección I. Preliminares

1. Objetivo
2. Alcance
3. Modo de Uso

Sección II. Actividades del Plan

1. Introducción: Project Charter del proyecto
2. Gestión del alcance del proyecto
3. Gestión del tiempo del proyecto
4. Gestión de los riesgos del proyecto

Sección I. Preliminares

1. Objetivo:

Definir, de forma clara como se manejará el proyecto de “Automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional” a lo largo de su ciclo de vida, con el fin de lograr los objetivos planteados de forma eficaz, eficiente y efectiva.

2. Alcance:

El presente documento integra las áreas de alcance, tiempo y riesgo para el proyecto de “Automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional”. Comprende todas aquellas actividades necesarias para que el proyecto se lleve a cabo, desde la definición de los requerimientos funcionales del sistema, la documentación de los procesos que respaldan el modelo de solicitud, el desarrollo de cada uno de los componentes del sistema, hasta la puesta en marcha del nuevo modelo que estará apalancado por el sistema de solicitud.

3. Modo de Uso:

El plan de Gestión debe ser usado por Gerente de proyecto para definir la planificación del mismo. Periódicamente se deben analizar las variaciones presentadas en la etapa de construcción e implementación, y en caso de que afecten el plan de gestión o los documentos de planificación, deberá generarse una solicitud de cambio que, en caso de ser aprobado, podría modificar el plan de gestión del proyecto. Estas modificaciones son responsabilidad del Gerente del proyecto.

Sección II. Actividades del Plan

A manera de introducción se presenta el contenido del Project Charter del proyecto

Situación Actual

Actualmente el proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional se maneja por medio de formatos manuales los cuales deben ser llenados por el cliente con ayuda del promotor de la fuerza de venta, esto incurre a muchos errores los cuales producen retraso y costo en el proceso, adicionalmente los promotores de la red de ventas tiene gran parte de las actividades del proceso, ya que deben suministrar los formatos, traspasar la información al sistema, escanear y enviar la información al banco internacional y gestionar los reparos de las solicitudes con el cliente. Estas actividades están fuera de sus funciones, además el control que se lleva del proceso de solicitud de apertura es mínimo ya que se depende es de las matrices de control que llevan los promotores y la información suministrada por el banco internacional.

Propósito

Ante la situación actual el proyecto tiene como propósito optimizar el modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional.

Objetivo General

Automatizar el modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional

Objetivos Específicos

- Levantar requerimientos asociados a los procesos de solicitud de apertura de cuentas.
- Documentar los procesos.
- Desarrollar el sistema de solicitud de apertura.
- Realizar las pruebas certificadas con el negocio.

- Capacitar a los usuarios
- Implementar el modelo de solicitud de apertura de cuenta

Descripción de la Solución

La solución planteada contempla lo siguiente dentro del alcance:

- Levantamiento de información de los requerimientos del sistema de solicitud.
- Creación de los documentos de procesos junto con sus normas y responsabilidades asociados al modelo de solicitud de apertura de cuenta.
- Desarrollo del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional.
- Generación de Pruebas certificadas.
- Capacitación a los usuarios.
- Implementación del modelo de solicitud de apertura de cuenta.

Entregables

- Documentos de los procesos asociados al modelo de solicitud de apertura.
- Sistema de solicitud de apertura de cuenta certificado.
- Capacitación de los usuarios.

Beneficios

- Mayor Servicio al Cliente.
- Reducción de los reparos.
- Disminución de los tiempos de apertura de cuenta internacional.
- Disminución de los tiempos de intervención de la fuerza de venta en el proceso de apertura de cuentas.
- Mayor control y seguimiento de los procesos de solicitud.
- Información de la solicitud centralizada.
- Manejo de indicadores de gestión.

Criterios de éxito

- La puesta en producción debe ser ejecutada antes de culminar el último trimestre del 2014.

Plan de Gestión del Alcance del Proyecto

El Plan de gestión del alcance del proyecto describe el trabajo necesario para alcanzar los objetivos del proyecto. La descripción y entregables del proyecto fueron definidos a través tiempos históricos de proyectos ejecutados por la organización, por tiempos parametrizados por la PMO y por juicio de expertos del equipo de procesos, tecnología y la consultora externa que han liderado proyectos de este tipo.

Gestión del alcance

La gestión del alcance de este proyecto será responsabilidad del Gerente del Proyecto. El seguimiento y control del alcance se llevará a cabo a través de reuniones de seguimiento quincenales con el equipo de proyecto.

Debido a que en este proyecto, gran parte de su ejecución es responsabilidad de un proveedor externo, es necesario ser estrictos en el seguimiento y control de las actividades ejecutadas. Por ende se contará con el apoyo y supervisión del líder técnico y el líder de procesos, quienes a su vez serán responsable de que semanalmente se completen objetivos puntuales y sean comunicados al equipo de proyecto en las reuniones de seguimiento.

Los entregables son responsabilidad del gerente del proyecto y serán aprobados por el dueño del proyecto, representado en este caso por el líder funcional.

El líder técnico es el encargado de velar por que cada entregable esté técnicamente aceptable y cumpla con los criterios de calidad solicitados.

La gestión del alcance es responsabilidad del gerente del proyecto y cualquier cambio en el alcance debe ser discutido con el equipo de proyecto para tomar medidas en conjunto, a fin de evitar retrasos en los tiempos de entrega del producto final.

Adicionalmente, el gerente de proyectos deberá elaborar un informe de cambio de alcance, donde se documentan los cambios y análisis del impacto que dichos generarán a la ejecución del proyecto.

Los cambios de alcance deben ser aprobados por el líder funcional.

Enunciado del alcance

El alcance del proyecto contempla las actividades necesarias para llevar a cabo la automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional.

Dentro del alcance se contempla:

- Crear los documentos de procesos del modelo de solicitud apertura de cuenta internacional.
- Desarrollar el sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional.
- Implementar el nuevo modelo de solicitud de apertura de cuenta.

La fase de Construcción se compone por:

- **Documentos el Proceso:** El cual consiste en diseñar y documentar cada uno de los subprocesos que componen el modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional, con sus normas y responsabilidades.
- **Desarrollar el sistema de solicitud de apertura de cuenta:** El consiste en diseñar y desarrollar cada uno de los módulos que contendrá el sistema tales como: solicitud de apertura, referimiento, control y seguimiento, gestión de resultados y administración y mantenimiento.

La fase de implementación consta de:

- **Pruebas de certificación:** Incluye las pruebas de los usuarios y del equipo del proyecto el cual certificará la calidad del producto y el buen funcionamiento del mismo.
- **Preparar el ambiente de producción:** El cual consiste en configurar los servidores del banco para la implementación del sistema, configurar la base de datos y certificar que el ambiente está listo para la implementación.
- **Capacitación:** Capacitar a cada uno de los interesados en la nueva herramienta y los procesos a implementar.
- **Puesta en Marcha:** En esta etapa se realizan las actividades referentes a garantizar la implementación o la puesta en producción del nuevo modelo de apertura de cuenta internacional.

Entregables

El entregable final de este proyecto es el sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional debidamente implementado junto con los documentos de procesos. Para el logro de este entregable es necesario finalizar cada uno de los entregables de las fases del proyecto, a continuación se lista cada uno de ellos:

Fase de Alineación:

- Documento de Definición del Proyecto Aprobado
- Plan de Gestión del Proyecto

Fase de Definición:

- Documento requerimientos funcionales aprobados por los usuarios expertos y entregado a la consultora externa

Fase de Construcción:

- Documentos de Proceso aprobados
- Aplicativo de solicitud de apertura de cuenta internacional

Fase de Implementación

- Documento con pruebas usuarios certificadas
- Documento de que indica que el Ambiente de producción está listo
- Certificado de capacitación

Fase de Seguimiento:

- Minutas publicadas y comunicadas

Fase de Cierre:

- Acta de cierre del contrato, debidamente firmado por el gerente del proyecto y el representante del proveedor seleccionado
- Documento de Cierre del Proyecto

Verificación del alcance

A lo largo del avance del proyecto el gerente del proyecto verificará en cada reunión de seguimiento, los resultados del trabajo ejecutado contra el alcance original. Para la aceptación formal de los entregables, si pertenecen a la fase de definición, construcción e implementación deberán estar certificado por los responsables de cada actividades y revisado por el líder funcional y adicionalmente el gerente del proyecto deberá hacer una inspección del entregable. Los entregables de las demás fases serán responsabilidad del gerente del proyecto.

Control del alcance

El Gerente y el líder funcional llevarán a cabo esfuerzos conjuntos para monitorear el estado del trabajo realizado y detectar cambios que afectarán el alcance.

El control de cambios de alcance debe ser discutido en el equipo de proyectos y aprobado por el líder funcional

Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto

Basándose en el desglose del trabajo definido en el alcance se definió la lista de actividades por cada paquete de trabajo para culminar el proyecto a tiempo, luego se identificaron las relaciones entre las mismas, mediante una secuencia lógica que contribuyan al logro de los entregables.

Según lo descrito por la organización, el criterio de éxito de este proyecto, es la puesta en producción del nuevo modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional antes de culminar el último trimestre del 2014, es por ello que se elaboró un cronograma que culpa con lo dicho anteriormente, el cual posee las siguientes características:

Duración del proyecto: Se traduce en 201 días, desde el 20/01/2014 al 22/10/2014. No se contemplan como laborables los días 03 y 04 de marzo, 17 y 18 de abril, 01 de mayo, 02, 23, 24 de junio, 24 de julio, 18 de agosto. Cada día es de ocho (8) horas laborales

Hitos

Fase de Alineación:

- *Documento de Definición del Proyecto Aprobado:* Es el documento que da inicio al proyecto, se estiman 7 días para su elaboración y aprobación
- *Plan de Gestión del Proyecto:* Es el documento que tiene la planificación del proyecto, se estiman 27 días para elaboración y aprobación

Fase de Definición:

- *Documento requerimientos funcionales aprobados:* Es el documento que contiene los requerimientos funcionales del sistema, se estiman 13 días para su

elaboración y aprobación por los usuarios expertos y entregados a la consultora externa.

Fase de Construcción:

- *Documentos de Procesos:* Son los documentos que describen los sub-procesos involucrados en el modelo de apertura de cuenta, junto con sus normas y responsabilidades, se estiman 27 días para su elaboración y aprobación por parte de los usuarios expertos.
- *Aplicativo de solicitud de apertura de cuenta internacional:* Es el sistema de solicitud de apertura desarrollado, se estiman 90 días para su elaboración

Fase de Implementación

- *Documento con pruebas usuario certificadas:* Documento que certifica que las pruebas fueron ejecutadas y documentadas por los usuarios expertos, se estima tener la certificación de los usuarios en 37 días
- *Documento el Ambiente de producción:* Indica que el ambiente de producción está listo para la instalación del sistema de solicitud, se estima 3 días para la preparación del ambiente de producción
- *Certificado de capacitación:* Es el documento que certifica la asistencia de los usuarios a los cursos de capacitación. Se estima que la capacitación será dada en 10 días
- *Documento de puesta a producción:* Indica que fue implementado en ambiente de producción el sistema de solicitud de apertura y se publicaron los documentos de procesos. Se estima que la puesta en producción dure 4 días

Fase de Seguimiento

- *Minutas publicadas y comunicadas:* Son documentos de minutas generados en cada reunión de seguimiento. Se estima publicar cada 15 días

Fase de Cierre

- *Acta de cierre del contrato:* Documento donde el líder funcional y el representante del proveedor firman indicando la aceptación del producto desarrollado, se estima 2 días.
- *Documento de Cierre del Proyecto:* Es el documento donde el dueño del proyecto y el gerente del proyecto aceptan formalmente la culminación del proyecto. Para el cierre del proyecto se estiman 7 días.

Gestión del tiempo

- El gerente del proyecto es el responsable de velar por el cumplimiento de los tiempos de cada actividad y controlar los cambios en el cronograma base.
- Dado que las actividades son secuenciales y la ruta crítica se encuentra en la fase de construcción e implementación, al atrasar una actividad como consecuencia se atrasarán las siguientes.
- El líder de funcional ejecutará el trabajo necesario para la documentación definida como hitos, bajo la supervisión directa del gerente de proyectos.
- El Gerente del Proyecto dará seguimiento al progreso del proyecto e identificará cualquier retraso.
- En cada reunión de seguimiento mensual, el gerente de proyecto aclarará puntos sobre cualquier variación representativa en el cronograma y tomará acciones correctivas en caso de ser necesario.
- La herramienta utilizada por el Gerente del Proyecto para el desarrollo del cronograma base es Microsoft Project.
- En caso que la consultora externa ocasionan retrasos representativos en el cronograma base, el gerente del proyecto deberá reunirse con ellos y tomar medidas para acelerar el proyecto a fin de no causar retrasos en las actividades siguientes. En caso que continúe el retraso, entonces el gerente del proyecto deberá comunicarlo al líder funcional para que tome acciones al respecto.

- Los retrasos por causa de desastres naturales o de fuerza mayor serán considerados en una reunión con el equipo de proyecto para planificar un nuevo cronograma de actividades, que será sometido a aprobación del líder funcional

Plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto

Para la definición del plan de Riesgo, primero se determinó la escala de ocurrencia del riesgo y el nivel de impacto, esto se definió con el equipo de proyecto y se tomó como base la experiencia de los miembros. Luego se desarrolló una la matriz de riesgos (ver tabla Nro:6), donde se definieron los riesgos que pudiesen ocurrir durante la ejecución del proyecto y se asignó a cada uno de ellos la escala de ocurrencia, el nivel de impacto, y a partir de allí se calculó exposición en el proyecto, organizándolos luego de mayor a menor exposición. Adicionalmente se presentan los planes de acción a tomar para cada uno de ellos.

Los riesgos identificados en el proyecto, ordenados según su exposición, son:

- Vulnerabilidad del sistema que pueda ocurrir sin previo aviso.
- El proveedor realiza versionamientos en el sistema sin notificar, impactando el ambiente de producción y afectando los expedientes cargados en sistema.
- Incumplimiento por parte del proveedor de los tiempos de entrega.
- Cronograma ajustado.
- Recursos asignados con otras prioridades que no sea el proyecto como primera opción.
- La divulgación de la información confidencial.
- Baja disponibilidad de los integrantes del equipo para las actividades del proyecto.
- Problema de Capacitación.
- Fallas del sistema al implementar por haber ejecutado de forma incompleta las pruebas de certificación.
- Fuga de recursos inesperado.
- Falta de comunicación en el equipo de trabajo.

Gestión de riesgos

- A lo largo del proyecto, el gerente del proyecto será el encargado de identificar, revisar, analizar y finalmente definir con la ayuda del equipo del proyecto las acciones a tomar.
- El gerente del proyecto debe generar alertas al equipo del proyecto al encontrarse ante un riesgo, a fin de tomar acciones en conjunto para tratarlo.
- En caso de que un riesgo se traduzca en cambios de alcance en el proyecto, estos cambios deben ser discutidos por el equipo, aprobados por el dueño del proyecto y documentados.
- El equipo del proyecto está en la obligación de comunicar oportunamente al gerente de proyectos cualquier amenaza que sea detectada.

CAPITULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En el presente Trabajo Especial de Grado fueron definidos cuatro (4) objetivos específicos, que juntos lograrían cumplir con el objetivo general de diseñar el plan de automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional para una entidad financiera. Se puede exponer que cada uno de los objetivos específicos fue cumplido en un 100% y a continuación se describe la manera en que se logró cada uno de ellos:

Primer objetivo específico. Realizar el diagnóstico de la situación actual del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional: Se desarrolló un cuestionario que sirvió de guía para el levantamiento de información de la situación actual del modelo. Se identificaron los actores que intervienen el proceso y las principales actividades ejecutadas, se recopilaron y analizaron los principales indicadores del proceso y se identificaron las principales fallas, con esta información recolectada se desarrolló una matriz DOFA donde se describió el diagnóstico de la situación actual del modelo de apertura de cuenta internacional. Adicionalmente se creó un esquema del nuevo modelo propuesto de solicitud de apertura que estará apalancado por el desarrollo de del sistema de solicitud.

Segundo objetivo específico. Determinar los requerimientos funcionales del sistema de solicitud de apertura de cuenta internacional: Se realizó una mesa de trabajo donde se pudo levantar las necesidades del negocio y se definieron los componentes y características que deberá tener el sistema de solicitud de apertura para que cumpla con lo requerido por el negocio. De todo lo anterior se obtuvo como resultado el documento de requerimientos funcionales del sistema.

Tercer objetivo específico. Diseñar los planes subsidiarios correspondientes a las áreas de alcance, tiempo y riesgo según el enfoque del PMI, para la automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional. Para el cumplimiento de este objetivo se utilizó como guía el Project Management Body of Knowledge (PMBOK,

2013) para la gerencia de proyectos. Se obtuvieron como resultado los documentos de cada plan: el enunciado detallado del alcance, los entregables con su descripción, la EDT y el diccionario de la EDT, todo esto correspondiente al Plan de Alcance. Adicionalmente para el Plan de Tiempo se obtuvieron, el listado de actividades con su secuencia, duración, recursos y se desarrolló el cronograma del proyecto. Finalmente para el Plan de Riesgos se diseñó la matriz de riesgos junto con su plan de acción, para dar respuesta a los posibles riesgos que puedan afectar el proyecto.

Cuarto objetivo específico. Elaborar el plan de gestión integrado para la automatización del proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional. El plan de gestión del proyecto se desarrolló basado en las mejores prácticas del área de integración definidas en el PMBOK. Se extrajo la información más relevante de los planes subsidiarios y de esta manera se pudo definir claramente el plan de integración. Además fue agregado el Project Charter aprobado en la entidad financiera.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con la Ejecución del presente Trabajo de Especial de grado se pudo obtener el plan para la automatización del modelo de apertura de cuenta internacional. Por medio de mesas de trabajo con los interesados y con ayuda de un cuestionario, se pudo realizar el levantamiento de información del modelo actual de solicitud de la apertura de cuenta internacional. Adicionalmente fueron suministrados indicadores de gestión que pudieron dar a conocer de forma tangible la problemática del modelo actual y las fallas que debían mejorar.

En base a lo concluido en la situación actual, los principales aspectos a considerar por el negocio para el desarrollo de esta iniciativa de automatización del modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional fueron la reducción de los errores o reparos de las solicitudes, disminución de tiempo del proceso de apertura, disminución del tiempo de intervención de la fuerza de venta, mayor control y seguimiento, además de prestar un mejor servicio a sus clientes.

Se definió junto con los interesados, el modelo propuesto de solicitud que diera respuesta a sus necesidades y el cual estará apalancado con el desarrollo de un sistema de solicitud de apertura. Al mismo tiempo se definieron sus componentes y la descripción de los requerimientos funcionales.

Se definió la EDT del proyecto la cual comprende seis (6) fases: Alineación, Definición, Construcción, Implementación, Seguimiento y Cierre. La duración del proyecto se traduce en 201 días, desde el 20/01/2014 al 22/10/2014.

El plan de gestión definido en este Trabajo especial de Grado, detalla los planes subsidiarios de Alcance, Tiempo y Riesgo e indica la manera en cómo se llevará a cabo el proyecto para cada área. Describiendo de forma clara el alcance del mismo, sus actividades con su secuencia, duración y recursos asignados, sus entregables por cada

fase, además de los planes de acción que se deben tomar en cuenta en el caso que ocurra algún riesgo.

Recomendaciones

Es importante definir los requerimientos técnicos y de seguridad, necesarios para la implementación y buena ejecución del sistema de solicitud.

Los documentos de planificación del proyecto deben ser revisados y actualizados periódicamente según los cambios que se vayan generando a lo largo de la ejecución del proyecto.

Es importante que el seguimiento y control realizado a la consultora externa se haga de forma rigurosa y periódica, asegurando así la revisión del estado de los entregables, permitiendo tomar acciones correctivas en caso que ocurra algún retraso.

Los criterios de aceptación de los entregables deben estar definidos de forma clara y medible ya que de esta forma se garantizará que el producto final sea de calidad y cumpla con lo solicitado.

Es importante que una vez implementado este nuevo modelo de solicitud de apertura de cuenta internacional, sea revisado continuamente con el fin de incorporar cambios que conlleve a la mejora continua de los procesos.

Para el éxito del proyecto es importante que los integrantes del equipo del proyecto se comprometan con sus responsabilidades y cumplan de forma eficiente, eficaz y efectiva con sus actividades asignadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación*. (5ta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

Arguedas, E. (2010). *Plan de Gestión para la implementación de un sistema de software para la administración, control y consolidación de cuentas por cobrar no asociadas a operaciones crediticias del Banco de Costa Rica*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad para la Cooperación Internacional para obtener al grado de Master en Administración de Proyectos. Disponible en: <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP850.pdf>. Consulta: 01 de marzo de 2012.

Brito, L. (2008). *Plan de Gestión del Proyecto para la Implantación de un Sistema de Documentación de Proyectos en la Gerencia General de Ingeniería y Proyectos de C.V.G Ferrominera Orinoco C.A.* Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos.

Clements, P. (2009). *Administración exitosa de proyectos* (Tercera edición). México D.F: Cengage Learning Editores, S.A.

Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos, La Guía*. México D.F: McGraw-Hill.

Colegio de Ingenieros de Venezuela. (2011). *Código de Ética Profesional*.

Disponible en: http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf. Consulta: 20 de Febrero 2012.

- Duque, J. (2008). *Diseño del plan de automatización de gestión y control de pacientes para el "Laboratorio Clínico Lic. Alba Ramírez de Duque"*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos.
- Elizondo, S. (2009). *Plan de gestión modelo para proyectos de desarrollo e implementación de plataformas WEB orientadas al vendedor en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad para la Cooperación Internacional para obtener al grado de Master en Administración de Proyectos. Disponible en: <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP691.pdf>. Consulta: 27 de febrero de 2012.
- Gerencia de Coordinación de Pasivos Internacionales (2013), *Documento de indicadores de modelo de solicitud de apertura*. Caracas, Venezuela
- Hurtado, J. (2008). *Metodología de la Investigación*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Kendall, K., & Kendall, J. (1997). *Análisis y diseño de sistemas* (3era ed.). México D.F: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Llorens, F. (2005). *Gerencia de Proyectos Tecnológicos de la Información*. Colección Miverva N° 27. Caracas, Venezuela: Editorial Gráfica Integral.
- López, M., & Correa, J. (2007). *Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información*. Manizales, Colombia: Editorial Universidad de Caldas.
- Palacios, L. (2005). Gerencia de proyectos. *Un enfoque latino* (Vol III). Caracas, Venezuela: Impreso Miniprés, C.A.

- Pérez, I. (2011). *Novedades: Negocios y Tecnología: la parálisis por crisis es una peligrosa amenaza para el desarrollo empresarial*. Disponible en: <http://tic.uis.edu.co/aula2.1/users/adriana-am/NOTICIASISTEMASDEINFORMACION.doc>. Consulta: 10 de marzo de 2012.
- Pressman, R. (2005). *Ingeniería de Software. Un enfoque Práctico*. (Vol. 6ta ed). Caracas, Venezuela: MacGraw-Hill Interamericana de Venezuela, S.A.
- Project Management Institute (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Disponible en: http://www.pmi.org/PDF/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.pdf Consulta: 23 de marzo de 2012.
- Project Managment Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide* (5ta. ed). Pennsylvania, EE.UU: Project Managment Institute, Inc.
- Rueda, Í. (1999). Investigación y evaluación Cualitativa: *Bases Teóricas y Conceptuales. Atención Primaria*, Vol, 23 (8), 496-502, Disponible en: http://www.academia.edu/2819272/Investigacion_y_evaluacion_cualitativa_bases_teoricas_y_conceptuales. Consulta: 10 de marzo de 2012.
- Urbina, W. (2007). *Diseño y planificación de la actualización de la plataforma de hardware de BANESCO Banco Universal*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Ed. Panapo
- Valeriano, E., & Yáber, G. (2003). *Tipología, fases y modelo de Gestión para la investigación de postgrado en Gerencia*. Caracas, Venezuela.

APÉNDICE A - CUESTIONARIO LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Objetivo de la entrevista grupal

Levantar la información de la situación actual del proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional

Entrevistados:

Gerente de Pasivo, Gerente de Apoyo, Gerente de Red de Ventas, Ejecutivo de Apoyo y ejecutivo de Red de ventas

1. ¿Cuál es el alcance actual del proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional?

Prestar asesoría a los clientes que manifiesten interés en la apertura de cuenta en alguno de los bancos del grupo, así como seguimiento durante todo el proceso de apertura.

Comienza desde que el cliente se interesa en abrir una cuenta en los bancos internacionales, para esto el Ejecutivo de la red de venta debe imprimir y suministrar todos los formatos que debe llenar el cliente, apoyar en el llenado de los formatos, revisar los documentos de la solicitud del cliente, escanear y enviar dicho documentos al banco destino, realizar la carga previa en el sistema IBS, y gestionar la corrección de errores con el cliente. Luego de llegados los documentos en el banco destino, los ejecutivos procesan la apertura de cuenta, si existe alguna falla deben notificar por correo a promotor de la red de venta que gestione el reparo con el cliente.

2. ¿Quiénes intervienes en el proceso de apertura de cuenta internacional? (Indicar solo cargos)

Ejecutivos y analistas de la red de ventas en el banco origen (Venezuela) y en el banco destino (bancos internacionales), oficiales de cumplimiento, departamento legal, gerente de cuentas internacionales en el banco destino.

3. ¿A qué tipo de clientes va dirigido este proceso de apertura de cuenta internacional?

A cualquier cliente que manifieste su intención de abrir la cuenta en un banco internacional ya sea persona natural o Jurídica, cuya antigüedad con el banco origen sea mayor a 6 meses y que disponga de los montos mínimos de apertura del banco destino donde desea abrir la cuenta.

4. ¿Cuáles son los recaudos y formularios necesarios para la apertura de cuenta internacional para persona Natural?

- a. Solicitud de apertura de cuenta de ahorro persona natural
- b. Solicitud de Titulares / Firmantes Adicionales
- c. Contrato único
- d. Autorización de Referencias
- e. Aceptación de Cargos por Seguro para tarjetas de Crédito/Débito
- f. Dos (2) Tarjetas de Firma por cada firmante
- g. Figura Política de Alto Nivel
- h. Solicitud para recibir confirmaciones de transferencias internacionales-PN

5. ¿Cuáles son los recaudos y formularios necesarios para la apertura de cuenta internacional para persona Jurídica?

- a. Solicitud de Apertura de Cuenta de Ahorro Persona Jurídica
- b. Solicitud de Titulares / Firmantes Adicionales
- c. Contrato Único
- d. Autorización de referencias
- e. Dos (2) tarjetas de firma por cada firmante
- f. Figura Expuesta Públicamente
- g. Registro de perfiles de usuario banca en línea empresarial Resolución general
- h. Solicitud para recibir confirmaciones de transferencias internacionales-PJ

6. ¿Cuál es el producto final del proceso de apertura de cuenta internacional?

La cuenta abierta en el banco internacional y con fondos disponibles.

7. ¿Cuáles son los tipos de control que tiene actualmente en el proceso de apertura de cuenta internacional (manual, automático, ambos)?

Manuales y Automáticos.

8. ¿Indicar los controles según su tipología?

Manual: la revisión por parte del ejecutivo de los formularios y recaudos, tanto en el banco origen como en el destino. Matriz en Excel con la relación de los clientes referidos.

Automático: Sistema IBS llevado por el Banco Internacional para el procesamiento de la información del cliente, apertura de la cuenta.

9. ¿Existe actualmente un compromiso en tiempo con el cliente para la apertura de cuenta internacional? En caso de ser afirmativo, indique cual es.

1 semana.

10. ¿Cuál es el tiempo actual estimado para la apertura de cuenta internacional?

10 días hábiles.

11. ¿Existe algún punto crítico en el proceso de solicitud de apertura de cuenta internacional? ¿Por qué es considerado así? ¿Qué impacto tiene en el proceso actual?

El cliente invierte más tiempo del estimado en el llenado de los formatos, existe muchos errores en el llenado de los formularios el cual se traduce en más tiempo para la apertura de la cuenta e inversión de hora hombre en actividades que no agregan valor. Adicionalmente los Ejecutivos de la fuerza de venta están realizando actividades que no le corresponden

El tiempo de respuesta del banco internacional, en algunas oportunidades no se cuenta con la cantidad suficiente de ejecutivos para atender todas las solicitudes.

12. ¿Poseen algún tipo de herramienta tecnológica que ayude con el control del proceso de apertura de cuenta internacional?.

Se cuenta con una matriz de control que es llevada por los ejecutivos de cuenta para llevar la relación de los clientes atendidos y referidos. De forma diaria esta información es enviada a su jefe inmediato para el control de los potenciales clientes de la banca internacional.

En el banco destino se lleva el sistema IBS, del cual emiten un reporte que es enviado mensualmente a la Gerencia de Apoyo y de Pasivos, con la relación de las solicitudes realizadas en Venezuela y abiertas.

13. ¿Existen indicadores formales definidos para el proceso de apertura de cuenta? ¿Cuáles son?

Si, Numero de solicitudes por status, tiempos promedios del proceso y por status, montos aproximados, solicitudes por ejecutivo o analista.

14. En el caso de sí llevar indicadores, ¿Existe una Unidad responsable de manejarlos.¿ Indique cuál es?

Gerencia de Coordinación de Pasivos.

15. En caso de sí llevar indicadores, ¿Está definida la regularidad de emisión de reportes con la información de estos indicadores? ¿Cuál es?

Actualmente son llevados de forma mensual.

16. ¿Qué metas y objetivos tienen planteado para el mejoramiento del proceso de apertura de cuenta

Disminución de los tiempos del proceso, eliminación de actividades que no agregan valor, mayor calidad de servicio al cliente, mayor control en el proceso de apertura, mejorar el tiempo las cuentas abiertas reciban los fondos en los tiempos previstos por el banco internacional.

17. ¿Cuál es el alcance que tienen previsto en la automatización del proceso de solicitud de apertura de cuenta?

Automatizar todos los formatos solicitados a los clientes, llevar un tracking con los estatus del proceso, informar al cliente cualquier inconveniente con su solicitud, control y seguimiento del proceso de solicitud de apertura, llevar indicadores del proceso dentro de la aplicación.

18. ¿Cuáles son las expectativas para el nuevo proceso de apertura de cuenta?

Cumplir con la promesa al cliente en cuanto al tiempo de apertura, aprovechamiento de los recursos, aumentar la demanda, disminuir los errores en el proceso.