AAT1550

TESIS
GP0014
M57

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

HERRAMIENTA DE INTEGRACIÓN DE LA VICEPRESIDENCIA DE PROYECTOS Y LA GERENCIA DE DESARROLLO Y PROYECTOS EN BANCARIBE

Presentado por:
Mora Espinoza, Wendy Katherine

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Tutor:
Quintero, Amalia

Caracas, junio 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

HERRAMIENTA DE INTEGRACIÓN DE LA VICEPRESIDENCIA DE PROYECTOS Y LA GERENCIA DE DESARROLLO Y PROYECTOS EN BANCARIBE

Presentado por:
Mora Espinoza, Wendy Katherine

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Tutor:
Quintero, Amalia

Caracas, junio de 2014

Sres.
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Postgrado en Gerencia de Proyectos
Caracas

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por medio de la presente hago constar que he leído y revisado el Trabajo Especial de Grado, cuyo título es "**Herramienta de Integración de la Vicepresidencia de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe**", presentado por la ciudadana Wendy Katherine Mora Espinoza, titular de la cédula de identidad Nro. 11.204.878, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 27 días del mes de junio de 2014.

Atentamente,

Ing. Amalia Quintero
C. I. Nro. 13.070.244

BANCARIBE

Sres.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado en Gerencia de Proyectos

Atn. Prof. Amalia Quintero

Caracas, 27 de junio de 2014

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la Ingeniero de Sistemas, Wendy Katherine Mora Espinoza, Cédula de Identidad Nro. 11.204.878, a hacer uso de la información proveniente de la institución financiera Bancaribe, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevaron a la realización del Trabajo Especial de Grado "**Herramienta de Integración de la Vicepresidencia de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe**", como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

Atentamente,

BANCARIBE
Dirección Asociada de Tecnología

Ing. Ayari Olivares

Gerente de Proyectos

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza, perseverancia y energía para continuar adelante y no abandonar en los momentos más difíciles, por ser mi guía y estar presente en cada una de mis metas y logros de mi vida.

A mi madre, quien me ha enseñado a tener valores y me ha demostrado su inmenso amor y apoyo incondicional en todas las metas que me propongo. ¡Te amo mamá!.

RECONOCIMIENTOS

A mi tutora Ingeniero y Profesora Amalia Quintero, por su asesoría, aportes, paciencia y el tiempo dedicado con mi persona para la elaboración y desarrollo del presente trabajo y quién se ha convertido en una excelente amiga a la cual escuché constantemente sus consejos.

Al equipo de trabajo de Bancaribe, especialmente a los Gerentes de Proyectos de la VP de Proyectos por su apoyo en suministrar la información necesaria y aclarar dudas en su momento para llevar a cabo el trabajo de investigación.

A mi madre por todo su apoyo, siempre estarás presente en mis agradecimientos.

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

HERRAMIENTA DE INTEGRACIÓN DE LA VICEPRESIDENCIA DE PROYECTOS Y LA GERENCIA DE DESARROLLO Y PROYECTOS EN BANCARIBE

Autor: Wendy Katherine Mora Espinoza
Asesor: Amalia Quintero
Año: 2014

RESUMEN

El Trabajo Especial de Grado se enfocó en proponer una herramienta de integración de la Vicepresidencia de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en la institución financiera Bancaribe, con el objeto de que ambos departamentos, agilicen y optimicen sus tiempos y entregables teniendo en cuenta la planificación de trabajo, a fin de cumplir con los objetivos propuestos en el plan estratégico. Para materializar el trabajo en estudio, se aplicó como tipo de investigación la investigación-desarrollo, considerando un diseño de investigación de campo. Se recurrió a las técnicas: Recopilación Documental, Discusión Grupal, Tormentas de Ideas, Observación Directa, Juicio de Expertos, Descomposición del Trabajo, Búsquedas en Internet y Análisis FODA. Con este trabajo, se analizó la situación de los procesos y gestión de proyectos en dichos departamentos, se determinó el nivel de cumplimiento de las buenas prácticas del PMI en la Vicepresidencia de Proyectos, a su vez se obtuvo una herramienta optimizada para la misma área con el objeto de mejorar la integración de la gestión de ambos departamentos contemplando las mejores prácticas que dicta el PMI y por último las recomendaciones y sugerencias para corregir el uso del software Project Server en la organización, generando como resultado final un instrumento de utilidad para el equipo de proyecto que labora en desarrollo de proyectos enfocados en Sistemas de Información.

Palabras clave: Gerencia de Proyectos, Sistemas de Información, PMI, Áreas de Conocimiento, Project Server.
Línea de Trabajo: Definición y Desarrollo de Proyectos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA v
RECONOCIMIENTOS vi
RESUMEN vii
ÍNDICE GENERAL viii
ÍNDICE DE TABLAS xii
ÍNDICE DE FIGURAS xiv
ÍNDICE DE ANEXOS xvi
LISTA DE ACRÓNIMOS xvii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I – PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN 4
1.1 Planteamiento y Delimitación del Problema 4
1.2 Objetivos de la Investigación 9
1.2.1 Objetivo General 9
1.2.2 Objetivos Específicos 9
1.3 Justificación e Importancia de la Investigación 10
1.4 Alcance de la Investigación 11
1.5 Limitaciones de la Investigación 12
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL 13
2.1 Antecedentes de la investigación 13
2.2 Bases Teóricas 16
2.2.1 Nociones básicas de Gerencia de Proyectos 17
2.2.1.1Gerencia 17
2.2.1.2 Proyecto 17
2.2.1.3 Gerencia de Proyectos 18
2.2.1.4 PMI 18
2.2.1.5 Estándares 18
2.2.1.6 PMBOK 19
2.2.1.7 Áreas de Conocimiento 19
2.2.1.8 Gestión de Proyectos 31

ÍNDICE GENERAL

2.2.1.9 Planificación Estratégica 31

2.2.1.10 Planificación de Proyectos 32

2.2.1.11 Ciclo de Vida de un Proyecto 32

2.2.1.12 Stakeholders 34

2.2.1.13 Plan de Proyecto 35

2.2.2 Nociones básicas del área de aplicación 39

2.2.2.1Sistema de Información 39

2.2.2.2 Software 40

2.2.2.3 Funciones de un Sistema de Información 40

2.2.2.4 Ciclo de Vida de un Sistema de Información 40

2.2.2.5 MEDSI 42

2.2.2.6 Gestión de Proyectos de Software 42

2.2.2.7 Microsoft Project Professional 2010 43

2.2.2.8 Aplicativo Web 44

2.2.2.9 Gartner 45

2.3 Bases Legales 47

CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO 49

3.1 Tipo de Investigación 49

3.2 Diseño de Investigación 50

3.3 Unidad de Análisis 51

3.4 Población y Muestra 51

3.5 Cuadro de Operacionalización de los Objetivos del Proyecto 53

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 55

3.7 Técnicas de Procesamiento de Datos 60

3.8 Estructura Desagregada de Trabajo 60

3.9 Cronograma 60

3.10 Gastos Incurridos 64

3.11 Factibilidad del Proyecto 65

3.12 Consideraciones Éticas 66

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO IV – MARCO ORGANIZACIONAL 68
4.1 Breve reseña histórica 68
4.2 Lineamientos estratégicos 69
4.2.1 Misión 69
4.2.2 Visión 69
4.2.3 Valores 69
4.3 Estructura organizacional 70
4.4 Delimitación de la Unidad de Análisis 71
CAPÍTULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS 73
5.1 Analizar la situación de la gestión y procesos de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y el uso del aplicativo Project Server en Bancaribe 73
5.1.1 Gestión y Procesos de la VP de Proyectos 73
5.1.2 Gestión y Procesos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos .. 84
5.1.3 Análisis de la situación del uso del aplicativo Project Server en Bancaribe 96
5.2 Determinar el nivel de cumplimiento de las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la VP de Proyectos en Bancaribe 97
5.2.1 Gestión del Alcance del Proyecto 98
5.2.2 Gestión del Tiempo del Proyecto 110
5.2.3 Gestión de la Calidad del Proyecto 121
5.2.4 Gestión de Riesgos del Proyecto 127
5.3 Desarrollar una herramienta eficiente para la gestión de las áreas de conocimiento seleccionadas de la VP de Proyectos de Bancaribe con base en las mejores prácticas del PMI 140
5.3.1 Gestión del Alcance 141
5.3.2 Gestión del Tiempo 142
5.3.3 Gestión de la Calidad 143

ÍNDICE GENERAL

5.3.4 Gestión de los Riesgos 144

5.4 Plantear recomendaciones para optimizar el uso del aplicativo Project Server en la Gestión de Proyectos en Bancaribe 145

CAPÍTULO VI – DESARROLLO DE LA PROPUESTA 149

CAPÍTULO VII – EVALUACIÓN DEL PROYECTO 167

CAPÍTULO VIII – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 171

7.1 Conclusiones 171

7.2 Recomendaciones 173

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 176

ANEXOS 180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla **Pág.**

1 Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos 35
2 Herramientas de las áreas de conocimiento 37
3 Cuadro de Operacionalización del Proyecto 53
4 Procedimientos por Objetivos 56
5 Diagrama de Gantt del Desarrollo del Trabajo Especial de Grado 61
6 Gastos Incurridos 65
7 Reserva de Contingencia 65
8 Roles y actividades por fase 83
9 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 1 99
10 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 2 104
11 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 3 105
12 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 4 106
13 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 5 108
14 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 6 109
15 Resumen de la Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto 110
16 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 1 111
17 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 2 112
18 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 3 114
19 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 4 115
20 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 5 116
21 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 6 117
22 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 7 119
23 Resumen de la Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto ... 121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla **Pág.**

24 Comparación de Gestión de la Calidad del Proyecto – Proceso 1 121
25 Comparación de Gestión de la Calidad del Proyecto – Proceso 2 124
26 Comparación de Gestión de la Calidad del Proyecto – Proceso 3 125
27 Resumen de la Comparación de Gestión de la Calidad del Proyecto .. 127
28 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 1 128
29 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 2 129
30 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 3 132
31 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 4 132
32 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 5 134
33 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 6 135
34 Resumen de la Comparación de Gestión de los Riesgos del Proyecto . 136
35 Procesos de la Gerencia de Proyecto Vs. Procesos de las Áreas de Conocimiento en Estudio 137
36 Matriz de Riesgos de la VP de Proyectos 139
37 Matriz FODA del Project Server de la VP de Proyectos 146
38 Relación de Objetivos Específicos y Fases 167

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Resumen de Portafolio de Proyectos	7
2	Descripción General de la Gestión del Alcance del Proyecto	25
3	Descripción General de la Gestión del Tiempo del Proyecto	27
4	Descripción General de la Gestión de la Calidad del Proyecto	28
5	Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto	30
6	Esquema de Pasos para la Planificación de Proyectos	32
7	Fases y Entregables	33
8	Ciclo de Vida del Proyecto	34
9	Ciclo de Vida de un Sistema Programado	41
10	Project Server	43
11	Aplicativo Web	44
12	Project Server vista desde el Aplicativo Web	45
13	Representación de resultados Gartner	46
14	Estructura Desagregada de Trabajo	61
15	Estructura Organizativa de Bancaribe	70
16	Estructura Organizativa de VP de Proyectos	71
17	Estructura Organizativa de Gerencia de Desarrollo y Proyectos	72
18	Estructura de documentación de la VP de Proyectos	74
19	Proceso de Solicitudes de Proyectos	76
20	Proceso de Aprobación de Solicitudes de Proyectos	77
21	Proceso de Licitación en Bancaribe	78
22	Clasificación de Proyectos en Bancaribe	79
23	Fases del Proyecto en Bancaribe	80
24	Seguimiento y Control en Bancaribe	80
25	Comunicación en Bancaribe	81
26	Metodología de Proyectos en Bancaribe	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura **Pág.**

27 Equipo de Gobernabilidad de Proyectos de Bancaribe 82
28 Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos 86
29 Fase de Inicio de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos..... 87
30 Fase de Arquitectura Análisis y Diseño de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos 88
31 Fase de Planificación de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos 91
32 Fase de Ingeniería - Construcción de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos 92
33 Fase de Pruebas de Certificación de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos 93
34 Fase de Transición - Implantación de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos 94
35 Resumen de documentos de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos 96
36 Funcionalidades del Project Server en Bancaribe 97
37 Gestión del Alcance del Proyecto y sus Procesos 99
38 Gestión del Tiempo del Proyecto y sus Procesos 110
39 Gestión de la Calidad del Proyecto y sus Procesos 121
40 Gestión de Riesgos del Proyecto y sus Procesos 127

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo **Pág.**

1. Matriz de Registro de Información #1 181
2. Minuta de Discusión Grupal (Sesión #1)..... 182
3. Minuta de Discusión Grupal (Sesión #2) 185
4. Matriz de Registro de Información #2 188
5. Minuta de Discusión Grupal (Sesión #3) 189

LISTA DE ACRÓNIMOS

APP	= Aplicaciones
BDD	= Base de Datos
CUN	= Caso de Negocios
CUS	= Especificaciones Técnicas
EDT	= Estructural Desagregada de Trabajo
IT	= Tecnología de Información
MEDSI	= Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistemas de Información
PMBOK	= Project Management Body of Knowledge
PMI	= Project Management Institute
PSC	= Proveedores de Servicios de Certificación
SI	= Sistemas de Información
SOW	= Statement of Work
SUDEBAN	= Superintendencia de Bancos
SUSCERTE	= Superintendencia de Servicios de Certificación Electrónica
TEG	= Trabajo Especial de Grado
TI	= Tecnología de Información
TIC	= Tecnologías de la Información y la Comunicación
UAIR	= Unidad de Administración Integral de Riesgos
UC	= Unidades de Crédito
VP	= Vicepresidencia
WBS	= Work Breakdown Structure

INTRODUCCIÓN

Debido a los continuos avances tecnológicos y la evolución de estudios para llevar a cabo con éxito los proyectos, las organizaciones modernas se han visto en la necesidad de adaptarse rápidamente a este entorno tan variable, mucho más cuando estos cambios, les facilita cumplir con sus planificaciones estratégicas más rápido de lo que se espera, permitiendo alcanzar la visión estipulada por la organización de una manera eficiente. Para lograr que se realicen los objetivos planteados en dicha planificación se requiere definir proyectos que resuelvan problemas o que se cubra una necesidad siempre y cuando estén alineados con el enfoque que persigue obtener la organización.

Para algunas organizaciones, es muy fácil plantear ideas, pero muchas de ellas, les cuesta materializarlas, motivo por el cual, es recomendable emplear las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos. Por esta razón, la presente investigación tuvo como finalidad, desarrollar un caso de estudio en el que se puedan aplicar los conocimientos adquiridos durante el postgrado de Especialización en Gerencia de Proyectos y el cual también es el último requisito que debe cumplirse para optar por este título en la Universidad Católica Andrés Bello.

La organización que fue objeto de estudio es la institución financiera Bancaribe, cuenta con una larga trayectoria en el mercado financiero, la cual ha logrado brindarle a sus clientes, productos que satisfacen sus necesidades, permitiéndose identificar como un banco accesible, ágil, flexible e innovador, motivo por el cual Bancaribe, se ve obligada a optimizar sus procedimientos, estándares y gestiones, entre otros, con el fin de llevar a cabo y con éxito los proyectos que se han establecido para impulsar sus estrategias y proyectos de nuevos y futuros negocios.

Por tal razón, se planteó el objetivo de proponer una herramienta para la integración de la Gestión de Proyectos que maneja la Vicepresidencia de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos que diseñan y desarrollan proyectos de Sistemas de Información, con el fin de optimizar tiempos de respuestas y con la calidad esperada de los entregables, mejorar el control y monitoreo de las actividades del plan de trabajo, para minimizar las posibles desviaciones que se pueden presentar

en el alcance inicial, analizar, actualizar y realizar el seguimiento de los riesgos descritos en la matriz que pueden presentarse durante el ciclo de vida del proyecto. Por lo general al desarrollar este tipo de caso de estudio, debe considerarse las diez áreas de conocimiento que conforman la Gerencia de Proyectos; sin embargo, para el alcance del estudio se cubrió únicamente cuatro de ellas: Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de la Calidad y Gestión de los Riesgos.

Este documento se encuentra estructurado en ocho capítulos:

- ✓ **Capítulo I – Propuesta de Investigación**: Se establece el planteamiento del problema, las interrogantes del mismo, objetivos de la investigación, la respectiva justificación, el alcance y las limitaciones de la investigación.
- ✓ **Capítulo II – Marco Teórico – Conceptual**: Se presentan tres bloques, el primero son los antecedentes de la investigación, el segundo bloque, las bases teóricas (conceptos más relevantes que se trataran durante el desarrollo de la investigación) y el último bloque son las bases legales que están involucradas en el tema investigado.
- ✓ **Capítulo III – Marco Metodológico**: Se indica el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos que se empleó para llevar a cabo el desarrollo de la investigación. De igual manera se presentan la unidad de análisis, población y muestra y el cuadro de operacionalización de los objetivos del proyecto, además de las consideraciones éticas y la factibilidad, se muestra la estructura desagregada de trabajo, el cronograma que se cumplió durante las doce semanas, tiempo y presupuesto que se consideró para el desarrollo de este trabajo en estudio.
- ✓ **Capítulo IV – Marco Organizacional**: Se presenta una breve descripción de la organización, lineamientos estratégicos y la estructura organizacional de la institución financiera Bancaribe.
- ✓ **Capítulo V – Análisis de los Resultados:** Se presenta el desarrollo de los cuatro objetivos específicos planteados en el Capítulo I, en dicho capítulo se encuentra el análisis de los procesos y gestión de la Vicepresidencia (VP) de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, el nivel de cumplimiento

de la VP de Proyectos con las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI), la manera en que se desarrolló la herramienta para la gestión de las áreas de conocimiento (Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgos) de la VP de Proyectos de Bancaribe y las recomendaciones con el fin de optimizar el uso del aplicativo Project Server en la Gestión de Proyectos en dicha organización.

- ✓ **Capítulo VI – Desarrollo de la Propuesta:** Se presenta el desarrollo del objetivo general y la herramienta que se entrega a la organización Bancaribe para llevar a cabo la optimización de la integración de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe.
- ✓ **Capítulo VII – Evaluación del Proyecto:** Se expresa la evaluación de este Trabajo Especial de Grado, con el objeto de conocer el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos y la metodología indicada en el Capítulo III y a su vez se enuncia la experiencia que se obtuvo como investigadora para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo.
- ✓ **Capítulo VIII – Conclusiones y Recomendaciones:** Se indican las conclusiones a las cuales se llegó luego de haber culminado el trabajo de investigación, planteándose las recomendaciones y/o sugerencias para futuros proyectos a desarrollarse en Bancaribe.

Y finalmente se presentan las referencias bibliográficas consultadas y los anexos que soportan el desarrollo del Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO I - PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Dentro de este capítulo se presenta el planteamiento y delimitación del problema, indicando los motivos que origina el desarrollo del Trabajo Especial de Grado, seguidamente se muestra el objetivo general y los objetivos específicos, justificación e importancia de la investigación, también se plantean el alcance de la investigación y sus limitaciones identificadas durante la fase de desarrollo del trabajo de investigación.

1.1 Planteamiento y Delimitación del Problema

Existen algunas organizaciones que experimentan el fracaso, decepción y/o frustración, en relación al avance o progreso alcanzado en los proyectos, porque éstos no culminan con la fecha planificada, generando de esta manera costos altos en relación a lo planificado y en algunas ocasiones no satisface los requerimientos del usuario, además de generar estrés y descontento en los involucrados (*stakeholders*) por trabajar sobre tiempo.

Por esta razón, desde hace algún tiempo, las organizaciones han adoptado la aplicación de las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos, para evitar anticipar y prever las posibles dificultades que pueden presentarse en una planificación. Según Llorens (2005) concibe la gerencia de proyectos como "el conjunto de disciplinas que orientan o gobiernan las actividades asociadas con la planificación y ejecución de un proyecto, que tienen como finalidad coordinar eficaz y eficientemente los recursos y, de esa forma, asegurar el logro del objetivo del proyecto" (p. 19). Sin embargo, varía de una organización a otra, tomar la decisión de manejar los proyectos con las mejores prácticas que dicta una metodología en particular y aceptar trabajar bajo esta disciplina, lo cual puede atribuirse a que ésta requiera de gran inversión de tiempo y en varias organizaciones no exista la cultura de planificación y seguimiento de proyectos.

La administración de todo proyecto necesita regirse a través de estándares y procesos que faciliten la gestión del mismo, por lo tanto desde el sitio web

sorad.ual.es, (Montoya), señala que la gestión es "el conjunto de técnicas y procesos de definición, evaluación y control de las relaciones". En tal sentido, no es suficiente para el Gerente de Proyectos poseer una herramienta, ya sea un documento físico o un software que proporcione el seguimiento y monitoreo de los proyectos sino se le da el uso adecuado al instrumento.

Debido al auge que ha tenido la participación de la Gerencia de Proyectos en las organizaciones, se han desarrollado una cantidad de metodologías y estándares como son Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y PRINCE2 entre otros, que pueden adaptarse a cualquier tipo de proyecto de gran o pequeña envergadura, obteniendo como resultado una mejor gestión en todo el ciclo de vida del proyecto y como señala PMI (2013) "todos los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica del ciclo de vida: inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto" (p. 34).

En este orden de ideas, las instituciones financieras también se han visto afectadas en la administración y gestión de proyectos como es el caso de Bancaribe, la cual es una empresa que tiene más de 59 años en el mercado financiero ofreciendo a sus clientes vocación de servicio, confianza, creatividad e innovación y debido a la competencia y retos que se establece para impulsar el negocio, se ve en la obligación de idear, crear y desarrollar proyectos que promuevan los objetivos estratégicos de la organización. Por tal razón, en Bancaribe en el año 2000 creó un departamento de Gerencia de Proyectos y al pasar el tiempo se estableció la VP de Proyectos que se encarga exclusivamente:

- ✓ Monitorear tiempo, costo y calidad del producto
- ✓ Informar las alertas en los proyectos
- ✓ Velar que los proyectos se cumplan en el tiempo establecido
- ✓ Controlar los posibles cambios y alcance
- ✓ Minimizar los riesgos e inconveniente que pueda surgir en el transcurso del desarrollo del proyecto
- ✓ Gestionar el equipo de proyecto y proveedores

La VP de Proyectos en Bancaribe, gestiona cualquier tipo de proyecto ya sea regulatorio (proyectos o requerimientos impuestos por el ente regulador que es Sudeban), estratégicos (proyectos claves que propone Bancaribe con el fin de potenciar el negocio) y de Comité Ejecutivo (proyectos y requerimientos que solicita los usuarios internos de cada área que conforma la organización con el fin de mejorar la operatividad del trabajo), independientemente del proyecto y de su complejidad la administración de estos proyectos se rigen por políticas, procesos y estándares personalizados. Adicionalmente cuentan con un software llamado Project Server que les permite entre otras funcionalidades, monitorear el estatus y avance del cumplimiento de las actividades en el tiempo asignado en el plan de trabajo.

A medida que pasa el tiempo la VP de Proyectos en Bancaribe ha ido madurando y consolidando cada vez más sus procesos y políticas en la gestión de un proyecto, sin embargo; no ha logrado cubrir sus expectativas en culminar la mayoría de sus proyectos específicamente de Sistemas de Información a la fecha estipulada y esperando una calidad de entregables y cubriendo totalmente el alcance del proyecto.

Hasta aproximadamente ocho meses, la Consultora Gartner, que es una de las firmas de análisis más relevantes y especializados del sector tecnológico, evaluó la VP de Proyectos, el cual se reserva los resultados obtenidos. No obstante, dicho departamento se ve en la necesidad de mejorar y optimizar políticas, estándares (plantillas, formatos, entre otros) y procesos que están involucrados durante el ciclo de vida del proyecto, considerando los fundamentos que señala el PMBOK.

De todos los proyectos que maneja la VP de Proyectos en Bancaribe, específicamente los proyectos de Sistemas de Información que desarrollan el área de Gerencia de Desarrollo y Proyectos, son los que se han visto con mayor retraso e inconvenientes desde la fase de inicio hasta la fase de cierre. El equipo de la VP de Proyectos mensualmente entrega un estatus de los proyectos a los *stakeholders* con el fin de mostrar un resumen de la salud del portafolio de proyectos. En la Figura N° 1 se detalla el resumen del mes de febrero del 2013, en la misma se visualiza en los recuadros algunos proyectos que consisten en el desarrollo de Sistemas de

Información, muchos de ellos presentan indicadores que se encuentran en rojo (retraso en el proyecto) y amarillo (alarma de precaución porque el proyecto puede retrasarse).

Resumen de la salud del portafolio de proyectos Mes Febrero 2013				
Proyecto	Culminación c/línea base	Días de atraso	Culminación proyectada	Salud
Integración de Canales	04/10/2013	0	04/10/2013	
Monitor Transaccional	19/07/2013	3	25/07/2013	
Conexión Atalla	31/05/2013	0	31/05/2013	
Sistema de Gestión y rentabilidad	15/03/2013 (Fase Planificación)	0	15/03/2013	
Aperturas de Oficinas 2013	02/01/2013	0	31/12/2013	
Remodelaciones y Mudanzas de Oficinas	12/12/2012	78	30/04/2013 (Ofc. Pto Cabello)	
Cash Visión Integral – Fase I	16/01/2013	39	15/03/2013	
Cash Visión Integral - Fase II	31/07/2013	0	31/07/2013	
Cash Visión Integral – Referencias, Pagos y Notificaciones	Plan en elaboración	Plan en elaboración	15/03/2013	
Cash Visión Integral – Mejoras a la aplicación Cash Management	Sin Iniciar	Sin Iniciar	22/03/2013	
Segmentación Multivariable	06/02/2013	209	12/12/2013	
Instalación de ATM´s	Sin Iniciar	Sin Iniciar	Sin Iniciar	
Proyecto Taquilla	29/05/2013	59	21/08/2013	
HIT (Optimización y Migración de Arquitectura de Procesos)	26/10/2012	225	30/09/2013	
Solución Multicanal	13/02/2013	39	12/04/2013	
Plan Mayor	13/02/2013	39	12/04/2013	
Migración CRM	25/09/2013	1	26/09/2013	
Cobranzas TDC	25/01/2013	0	25/01/2013	
Desarrollo Bancaribe Celular	16/10/2012	108	18/03/2013	
Autogestión de Fideicomiso	23/04/2012	0	29/04/2013	
Administrador Control de Expedientes	31/05/2013	0	31/05/2013	
Intercambio de Imágenes de cheques Fase III	Plan en elaboración	Plan en elaboración	15/03/2013	
Nuevo reglamento Canales Electrónicos	15/11/2013	82	15/03/2013	

Figura N° 1 Resumen de Portafolio de Proyectos
Fuente tomada: Documentos internos de Bancaribe (2013)

Leyenda			
●	En proceso, sin desviación	●	Alerta
●	Crítico	●	Culminado

Es importante destacar, que el Gerente de Proyectos es la persona responsable de realizar seguimiento y control de proyecto para alcanzar los objetivos planteados y en este caso en particular el Gerente de Proyecto de Tecnología de Información (IT) en muchas ocasiones se dedica a la programación, ingeniería y análisis e investigación, dejando a un lado la gestión de los proyectos bajo su responsabilidad, por tal motivo, las mismas requieren integrar sus gestiones y de esa manera obtener un instrumento que solucione gran parte de los inconvenientes que conllevan al retraso de estos tipos de proyectos tecnológicos (Sistemas de Información).

Por ser proyectos de innovación y complejidad, el Gerente de Proyectos debe tener ciertos conocimientos técnicos y uso de otro tipo de herramientas y procesos para lograr con éxito la implementación de estos proyectos. Por tal motivo, los departamentos de VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos de Bancaribe se ven en la necesidad de desarrollar una herramienta que integre los procesos de ambas áreas con el fin de que todo el equipo logre con éxito todas las fases del ciclo de vida que tiene un proyecto con las mejores prácticas que dicta el Project Management Institute (PMI).

Otro punto a mejorar es el uso adecuado que aplican todos los involucrados en un proyecto con respecto al software Project Server, aproximadamente el aplicativo se encuentra en producción desde hace dos años y no les han dado la utilidad correspondiente, causa por la cual desean analizar a fondo el por qué no manejan o no emplean la aplicación, aprovechando las bondades que éste ofrece para monitorear la gestión de proyectos.

Por todo lo expuesto anteriormente, se plantean una serie de interrogantes:

- ✓ ¿Cómo son los procesos empleados por la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe?

- ✓ ¿Cuáles son los elementos comparativos en la Gestión de Proyectos que manejan la VP de Proyectos en Bancaribe según los fundamentos que indica el Project Management Institute (PMI)?
- ✓ ¿Cuáles son los procedimientos a seguir para llevar a cabo y con éxito la gestión de Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgo en la VP de Proyectos en Bancaribe basándose en las mejores prácticas del PMI?
- ✓ ¿Cuáles son las recomendaciones y sugerencias para optimizar el manejo del software Project Server en Bancaribe?

1.2 Objetivos de la Investigación

A continuación se detalla el objetivo general y los objetivos específicos que se han planteado para lograr con éxito el Trabajo Especial de Grado:

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar una herramienta de Integración de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la situación de la gestión y procesos de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y el uso del aplicativo Project Server en Bancaribe
- ✓ Determinar el nivel de cumplimiento de las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la VP de Proyectos en Bancaribe
- ✓ Desarrollar una herramienta eficiente para la gestión de las áreas de conocimiento seleccionadas de la VP de Proyectos de Bancaribe con base en las mejores prácticas del PMI
- ✓ Plantear recomendaciones para optimizar el uso del aplicativo Project Server en la Gestión de Proyectos en Bancaribe

1.3 Justificación e Importancia de la Investigación

A medida que transcurren los años, crece la participación de Gestión de Proyectos principalmente en las empresas tecnológicas, industriales y construcción, que aprovechan al máximo los beneficios que ofrecen la Gerencia de Proyectos, porque han contribuido en mejoras de los procesos, ahorros en tiempo, costos y en la calidad del producto final, mejoras en la comunicación de todo el equipo del proyecto (centralizando la información para luego ser distribuida), aprendizaje de lecciones aprendidas, coordinación de los diferentes recursos internos y externos (proveedores), entre otros.

Bancaribe, como institución financiera requiere explotar las bondades que brinda la Gerencia de Proyectos considerando las mejores prácticas y fundamentos que señala el Project Management Institute (PMI), con la finalidad de optimizar la gestión y administración de proyectos ya sean regulatorios, estratégicos o de negocios, específicamente en aquellos proyectos que están relacionados con Sistemas de Información de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.

Desde hace algún tiempo, se ha comprobado que desarrollar un proyecto, sin aplicar una metodología definida, puede excederse en tiempo, costo y en cambios de alcance y no conseguir los requerimientos de calidad establecidos, motivo por el cual, se propone emplear las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos y desarrollar una herramienta que permita la integración de gestión de los departamentos de la VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos con el objetivo de regirse por estándares y procedimientos optimizando de esa manera los procesos del ciclo de vida de los proyectos en Bancaribe.

La importancia del desarrollo de este trabajo de investigación, se puede visualizar desde varios puntos de vista entre ellos, se encuentran:

- ✓ Teórico: este trabajo pérmitió una vez más, confirmar que al emplear las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos, puede obtenerse una óptima y mayor gestión en los proyectos durante todo su ciclo de vida.

- ✓ Práctico: permitió a la VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos regirse por una herramienta basada en las mejores prácticas del PMI con el fin de lograr con éxito la gestión de proyectos en Bancaribe
- ✓ Metodológico: esta investigación se utilizó como una guía para los futuros proyectos o trabajos de investigación que se enfoquen a ofrecer una propuesta a las empresas con el fin de gestionar proyectos de Sistemas de Información específicamente en las áreas de conocimiento Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgo.
- ✓ Académico: la presentación del Trabajo Especial de Grado, sirvió a la autora para cumplir con el único requisito que falta para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello.

1.4 Alcance de la Investigación

Este trabajo consistió en elaborar una herramienta que permitiera optimizar la gestión de proyectos específicamente en aquellos proyectos que consistiera en Sistemas de Información (SI). Para ello en primer lugar se contempló realizar un análisis de los procesos y estándares (plantillas y formatos) entre otros, de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, con el fin de integrar y unificar criterios para la estandarización de los proyectos de Sistemas de Información. En segundo lugar se planteó desarrollar una comparación de los procesos de la VP de Proyectos con las mejores prácticas del PMI, analizando las Entradas, Herramientas y Técnicas y finalmente lo que se obtiene como Salidas tal como lo indica el estándar PMI 2013 en las áreas de conocimiento (Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgos). En tercer lugar se desarrolló la herramienta que permitirá a la VP de Proyectos optimizar sus gestiones de proyectos y así mejorar la integración con el instrumento que posee la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, considerando únicamente las áreas de conocimiento:

- ✓ Gestión del Alcance

- ✓ Gestión del Tiempo
- ✓ Gestión de la Calidad
- ✓ Gestión de los Riesgos

Y por último suministró una lista de recomendaciones y/o estrategias pertinentes con el fin de mejorar el uso del aplicativo Project Server en la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos para optimizar la administración y monitoreo de los proyectos de Sistemas de Información.

De igual manera, es responsabilidad del patrocinador del proyecto, en este caso la institución financiera Bancaribe de evaluar, implementar y monitorear los resultados de la herramienta desarrollada.

1.5 Limitaciones de la Investigación

Para el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado se consideró necesario investigar y levantar información de los procesos de Gestión de Proyectos en la VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe, por tal motivo surgió una serie de limitaciones que dificultaron el logro de los objetivos planteados en este caso de estudio, entre ellos se encuentran:

- ✓ Acceso y seguridad de la información
- ✓ Información centralizada en un único servidor y alojada en una localización fuera de Bancaribe
- ✓ Cantidad de información disponible referente a la problemática señalada en el Trabajo Especial de Grado (TEG)
- ✓ Calidad de información veraz
- ✓ Confiabilidad del análisis de información
- ✓ Falta de disponibilidad de tiempo de los *stakeholders*

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

A continuación se establecen los antecedentes considerados como referencia para el desarrollo del presente trabajo de investigación, así como los conceptos y nociones básicas de la Gerencia de Proyectos y nociones básicas del área de aplicación. De igual manera se presentan las bases legales que están asociadas a la aplicación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Como antecedentes se tomaron en cuenta Trabajos Especiales de Grado, algunos de ellos en la línea de trabajo Definición y Desarrollo de Proyectos y otros en líneas de trabajo que cubren alguna de las disciplinas de la Gerencia de Proyectos. El contenido de muchos de ellos se enfoca en desarrollos de proyectos de Sistemas de Software o alguna aplicación tecnológica. A continuación se mencionan los trabajos consultados:

El primer trabajo consultado es de Hung (2011), titulado "**Diseño de una Metodología de Desarrollo de Software basada en la Metodología Ágil SCRUM y las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos**", este estudio se fundamentó en realizar un levantamiento de información para conocer la situación o estatus de la Gerencia de Desarrollo de la cadena de Farmatodo referente a la Gestión de Proyectos de Software. De igual manera procedió a indagar en la metodología Ágil SCRUM y los fundamentos del Project Management Institute (PMI) con el fin de establecer cuáles serían las mejores prácticas que podría implementarse en aquellos proyectos concernientes a desarrollo de Software. Palabras clave: Proyecto, Procesos, Software, Metodología Ágil, PMI.

Otra fuente consultada y que aportó conocimiento para elaborar este Trabajo Especial de Grado fue Bolívar (2008), cuyo tema es "**Diseño de una Metodología para la Gestión de Proyectos Tecnológicos en la Coordinación de la Banca Virtual: Caso Banco del Tesoro**" consistió de que esta institución bancaria iniciara

sus actividades específicamente en la Coordinación de Banca Virtual, apoyándose en una política de Gerencia de Proyecto formal. De esta manera, diseñó una metodología para gestionar los proyectos tecnológicos de dicha coordinación y para ello, se llevó a cabo una serie de entrevistas con expertos en el área, fundamentando la investigación con porcentajes, en las cuales se mostraba o reflejaba las deficiencias existentes en el área de estudio. De igual manera se utilizó herramientas que existían en el banco y que formó parte de la metodología propuesta. Palabras claves: Gerencia de Proyectos, Ingeniería de Software, PMBOK, Metodología, Banca Pública, Mejores Prácticas.

El siguiente trabajo analizado es de Estezo (2008) tiene como título "**Propuesta de Diseño de una Herramienta estandarizada para mejorar la Planificación y Control de actividades en los proyectos de Desarrollo de nuevos productos en Kraft Foods Venezuela**", esta investigación consistió en analizar el proceso de gestión del tiempo y optimizarlo con las mejores prácticas que recomienda el PMI, para ello emplearon reuniones con las áreas ejecutantes y recopilación de información de quince (15) proyectos culminados durante un período, considerando las actividades reiterativas en cada uno de ellos junto con la duración del proyecto, éstos fueron plasmados en una hoja de cálculo que facilitó la estimación total de tiempo de un proyecto. Palabras clave: Definición, Estandarización y Cronograma de Actividades, Estimación de Duración, Desviaciones de Tiempo.

Otro Trabajo Especial de Grado analizado es de Maurice (2008) titulado "**Desarrollo de una Propuesta para Mejorar la Gestión del Tiempo de los Proyectos de Digitalización**", este estudio se fundamentó en analizar la gestión de tiempo de cuatro (4) proyectos de digitalización de documentos, luego se identificó las áreas de mejoras considerando los fundamentos del PMI y se tomaron las líneas de acción necesarias para optimizar el proceso actual, para ello se llevaron a cabo entrevistas, revisión en sitio y observación del proceso. Palabras claves: Mejoramiento continuo, Gerencia de Proyectos, Gestión del Tiempo.

Un trabajo que fue interesante consultar es el de Moreno (2007), que tiene como título "**Diseño de una Metodología para la Gestión de Proyectos de Sistemas de Información. Caso de Estudio CORPBANCA**". El proyecto consistió en exponer los lineamientos y especificaciones en una metodología, ya que CORPBANCA estaba siendo afectado por la ausencia de procedimientos, técnicas, herramientas y estándares para la gestión de proyectos. El desarrollo de este caso de estudio se realizó en cuatro fases: Fase de Análisis donde se recaudó toda la información y requerimientos para el diseño de la metodología. Fase de Planteamiento se refiere al contenido de la metodología y definición de los indicadores . Fase de Diseño se enfocó en las especificaciones que solicitó el departamento de Sistemas, incluyendo los formatos de cada uno de los entregables y por última fase, la implementación donde se ejecutó el plan de evaluación. Palabras clave: Gestión de Proyectos, Indicadores de Gestión, Sistemas de Información, Metodologías de Desarrollo de Software.

El sexto trabajo analizado es de Barrientos (2006), titulado "**Diseño de una Metodología para la Gestión y Control de Proyectos Informáticos en Integra Consultores**". Dada la naturaleza y características de la problemática del caso de estudio se distinguió en una investigación aplicativa, el proyecto abarcó hasta la definición de la propuesta de solución. Las tres fases que cubrió el desarrollo de este proyecto son: Descripción del problema, búsqueda de aportes sobre el tema a tratar, lecturas de documentos constitutivos referidos a la empresa. Segunda fase, Derivación Teórica que consistió en analizar la implantación e integración de las metodologías de Gestión de Proyectos y las propias de Tecnología de la Información. Por último la fase de Construcción del Prototipo. Palabras clave: Gestión y Control de Proyectos, Metodologías de las Mejores Prácticas en Proyectos, Calidad del Producto.

Otra referencia de antecedente que se analizó fue García (2006), titulado "**Propuesta de una Metodología para el manejo de Riesgos en Proyectos. Caso: Tecnoconsult**". Esta investigación consistió en elaborar una propuesta en base a las

recomendaciones del PMI y a través de una serie de encuestas aplicadas a los gerentes de proyectos permitió evidenciar las fortalezas y debilidades de la organización y de esa manera se logró determinar cuál metodología es la más adecuada para la administración de riesgos ya que está orientada a los puntos críticos que enfatizó en las encuestas. Palabras clave: Proyectos, Matriz FODA, Gestión de los Riesgos, Metodología, PMI

Y el último antecedente y no menos importante, es el trabajo titulado "**Desarrollo de una propuesta metodológica para la formulación de proyectos del programa redes de cooperación productiva con base en el PMBOK del PMI**", elaborado por Quintero (2003), este estudio se fundamentó en los elementos que conforma una propuesta metodológica con el fin de optimizar la gestión de proyectos y para ello se emplearon técnicas de recolección de información como mesas de trabajo, entrevistas y observación, se estableció una investigación documental la cual consistió en un levantamiento de información para luego realizar la comparación de los elementos encontrados con el PMBOK y de esta manera adaptar las áreas de conocimiento que se consideraron con mayor impacto. Palabras clave: Metodología, Propuesta Metodológica, Formulación de Proyectos, Clusters, Redes de Cooperación Productiva.

Todos los antecedentes anteriormente expuestos, aportaron elementos para este estudio, tales como: técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos y diferentes procedimientos de análisis de la información.

2.2 Bases Teóricas

En este segmento, se abordaron los conceptos más relevantes vinculados con el tema en estudio. Básicamente se divide en dos partes: la primera contempló definiciones o nociones relacionadas con la Gerencia de Proyectos y la segunda parte se enfocó en las nociones y términos más específicos de las cuatro áreas de conocimiento que se trataron en este caso de estudio: Gestión del Alcance, Gestión

del Tiempo, Gestión de la Calidad y Gestión de los Riesgos, adicionalmente se incluyeron definiciones y puntos importantes con respecto a Sistemas de Información de Tecnología.

2.2.1 Nociones básicas de Gerencia de Proyectos:

2.2.1.1 Gerencia

Según la página web de la UCLA.edu.ve, la Gerencia se define como:

> Un macroconcepto que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos, la vialidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone.

2.2.1.2 Proyecto

Para iniciar, se tomará de varios autores la definición de **¿Qué es un Proyecto?** con el fin, de observar las diferentes características o semejanzas que pueden concluir estos especialistas de proyectos. A continuación se indican algunos conceptos de autores muy reconocidos en el área de Gerencia de Proyectos:

Según Llorens (2005) define Proyecto como "una actividad compleja, multidisciplinaria, de naturaleza única, que se ejecuta para alcanzar un objetivo específico y en cuya ejecución se combina una cantidad finita de diferentes recursos" (p. 9).

Según Chamoun (2002) el Proyecto lo define como "un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único" (p. 27).

Según Gido y Clements (2007) señala que un proyecto "es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos" (p. 4).

Y según Palacios (2005), indica que un proyecto "es un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación" (p. 17).

Con estos conceptos, se puede decir que un proyecto se caracteriza por ser multidisciplinario, único y temporal.

2.2.1.3 Gerencia de Proyecto

Unificando los dos conceptos de Gerencia y Proyecto se puede obtener la siguiente definición de **Gerencia de Proyecto**, de acuerdo al sitio web degerencia.com, "es la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio".

2.2.1.4 PMI

De acuerdo a la organización Project Management Institute (PMI) y su sitio oficial web americalatina.pmi.org, define al PMI como:

> Una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional.

2.2.1.5 Estándares

Según desde la página web oficial del PMI americalatina.pmi.org, define el Estándar como:

> Un documento establecido por consenso, aprobado por un cuerpo reconocido, y que ofrece reglas, guías o características para que se use repetidamente.
> Los estándares globales del PMI le proveen las guías de las mejores prácticas a los directores de proyectos, programas y portafolios, así como

a sus organizaciones, al tiempo que le ahorran el tener que crear soluciones nuevas constantemente.

2.2.1.6 PMBOK

Dentro los estándares de la Gerencia de Proyectos se encuentra la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos **(Guía del PMBOK)** y el PMI (2013), se define como "una norma reconocida en la profesión de la dirección de proyectos. Por norma se hace referencia a un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos" (p. 3).

2.2.1.7 Áreas de conocimiento

PMI (2013), indica que las áreas de conocimiento son:

- ✓ Gestión del Alcance
- ✓ Gestión del Tiempo
- ✓ Gestión de la Calidad
- ✓ Gestión de los Riesgos
- ✓ Gestión de los Recursos Humanos
- ✓ Gestión de las Comunicaciones
- ✓ Gestión de los Costos
- ✓ Gestión de las Adquisiciones
- ✓ Gestión de la Integración
- ✓ Gestión de los Stakeholders

En la edición anterior del PMBOK existían nueve áreas de conocimiento y con esta 5ta. Edición del PMBOK, incluyó una nueva área de conocimiento que se refiere a la Gestión de los Stakeholders, por lo tanto, son diez áreas de conocimiento que conforman la Gestión de Proyectos basándose en los fundamentos del PMI.
A continuación se hará una breve definición y objetivo de cada una de estas áreas de conocimiento:

- ✓ **Gestión del Alcance**

El Alcance de un proyecto, según Llorens (2005) "es la definición de sus fronteras, establecer lo que el proyecto entregará y, también lo que no entregará" (p. 12).
Y de acuerdo a Gido y Clements (2007) "es todo el trabajo que debe realizarse para garantizar al cliente que los productos entregables cumplen con los requisitos o con los criterios de aceptación acordados al inicio del proyecto" (p. 6).
Para Chamoun (2002) el objetivo del alcance es "asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y sólo el trabajo requerido para terminar el proyecto exitosamente" (p. 74).

- ✓ **Gestión del Tiempo**

Chamoun (2002), señala que son "procesos requeridos para asegurar que el proyecto termine de acuerdo al programa" (p. 106).
Muchas personas tienen el concepto de que planificar un proyecto, es únicamente elaborar un cronograma indicando actividades y duración de inicio y fin, por lo que se van directo a desarrollar un supuesto plan de tiempo, sin considerar que para realizar una planificación de tiempo, se requiere de las otras áreas de conocimiento como son alcance, recursos humanos y a su vez el de costo.

- ✓ **Gestión de la Calidad**

Para Chamoun (2002), indica que los objetivos de esta área son "asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales inició, identificar los estándares de calidad relevantes al proyecto y determinar cómo satisfacer dichos estándares" (p. 128).

Y PMI (2013), señala que:

> 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 (p. 201).

Las áreas de Calidad y Riesgos, son los planes que menos consideran los individuos u organizaciones al desarrollar o planificar un proyecto, sin darse cuenta que son tal vital como cualquier otra área de conocimiento.

- ✓ **Gestión de los Riesgos**

Para Palacios (2005), el riesgo:

> Es una medida del nivel de certeza que se tiene en un continuum, donde, en un extremo, se tiene la absoluta seguridad de lo que va a suceder; en el otro, existe una ausencia total de información y, por tanto, incapacidad de predicción. Según esto, el riesgo es una medida de la falta de certidumbre, basada en la indisponibilidad de información adecuada (p. 417).

Chamoun (2002), señala que el objetivo del área de Riesgo es "reducir la repercusión negativa de los riesgos en nuestro proyecto" (p. 134).

PMI (2013), indica que esta gestión:

> 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 seguimiento 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 (p. 273).

- ✓ **Gestión de los Recursos Humanos**

Chamoun (2010), indica que el objetivo de esta área es "lograr el mejor desempeño de las personas participantes en el proyecto" (p. 92).

Para PMI (2013), la 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" (p. 225).

- ✓ **Gestión de las Comunicaciones**

PMI (2013), señala que esta gestión "incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos" (p. 252).

Y Chamoun (2010), indica que el objetivo principal de la Administración de la Comunicación es "lograr una comunicación efectiva entre los involucrados y asegurar la oportuna y apropiada generación, recolección, distribución, archivo y disposición final de la información del proyecto" (p. 98).

- ✓ **Gestión de los Costos**

Según PMI (2013), "incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado" (p. 171).

Y de acuerdo a Palacios (2005), "es el proceso de determinar cuánto dinero hace falta para poner a trabajar y adquirir todos los recursos requeridos por las distintas actividades, con base en la planificación, para completar el proyecto" (p. 325).

Esta área del conocimiento al igual que las otras se ve contemplada en las fases del proyecto, con la diferencia de que ésta, se maneja por clases, es decir, dependiendo de la etapa que se encuentre el proyecto, el estimado de costo, se refleja por clases, iniciando por Clase V en la fase de Visualización y es un estimado muy general que se obtiene al evaluar el proyecto y a medida que se avanza de etapa o fase, el plan de costo llega a su estimado Clase I.

- ✓ **Gestión de las Adquisiciones**

Esta área de conocimiento consiste en los posibles contratos y documentos legales que se establecen en la relación de un comprador y vendedor para adquirir bienes, productos o servicio y materiales que sean necesarios para desarrollar el proyecto, al

igual que las otras áreas de conocimiento, ésta también incluye procesos de gestión que conforman el ciclo de vida de un contrato, el cual es muy importante redactar cuidadosamente los términos y condiciones de los negocios, porque de esa manera los posibles riesgos que corresponderían a esta gestión se evitarían y mitigarían.

- ✓ **Gestión de la Integración**

Es el área que contiene los procesos para que todos los elementos que intervienen en el proyecto sean coordinados de manera apropiada. PMI (2013), señala que esta gestión "incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos" (p. 58).

- ✓ **Gestión de los Stakeholders**

Es el área que incluye los procesos que se requieren para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían verse afectados o afectar al proyecto y analizar las expectativas de los interesados y el impacto que esto puede causar en el proyecto, adicionalmente desarrollar estrategias de gestión que sea adecuadas y convenientes para la participación efectiva de las partes interesadas al momento de tomar decisiones y en la ejecución del proyecto.

Debido a que este caso de estudio se enfocará específicamente en cuatro áreas de conocimiento: Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de la Calidad y Gestión de los Riesgos, se describirán sus Procesos, Entradas, Técnicas y Herramientas que emplea para obtener las Salidas correspondientes.

- ✓ **Gestión del Alcance**

Con todo lo anteriormente expuesto con respecto a la Gestión del Alcance, se puede decir, que el estudio de la gestión o área del alcance es vital para el inicio de todo proyecto, porque éste, indica la magnitud y complejidad que puede tener al elaborar

la planificación del proyecto, además de definir que se incluye y que no incluye .en el proyecto.

En la Figura Nº 2 se indican los procesos de la Gestión del Alcance y sus interacciones fundamentales con los otros procesos de la misma gestión. A continuación se describe de manera muy breve los seis procesos que manejan la Gestión del Alcance:

- Planificar la Gestión del Alcance: Se fundamenta en establecer un plan que permita orientar cómo debe definirse, validar y controlar el alcance del proyecto.
- Recopilar requisitos: Consiste en documentar las necesidades de los *stakeholders* con la finalidad de lograr los objetivos propuestos en el proyecto.
- Definir el alcance: Se refiere a describir detalladamente el proyecto y el resultado (producto o servicio) a obtener según los objetivos planteados.
- Crear la EDT: Radica en desglosar o desagregar los entregables y las actividades del proyecto con el fin de facilitar el control y monitoreo de los mismos.
- Verificar el alcance: Formaliza la aceptación del alcance del proyecto.
- Controlar el alcance: Consiste en monitorear el estatus del alcance del proyecto.

En la Figura Nº 2 únicamente muestra la interacción de los grupos de procesos de la Gestión del Alcance, sin embargo, dichos procesos también interactúan con los procesos de otras áreas de conocimiento. Estos procesos, sus herramientas y técnicas varían según el proyecto, es decir, ningún proyecto es igual a otro, por lo tanto, no todas las herramientas y técnicas deben aplicarse para el desarrollo del proyecto, los procesos se adaptan a los proyectos.

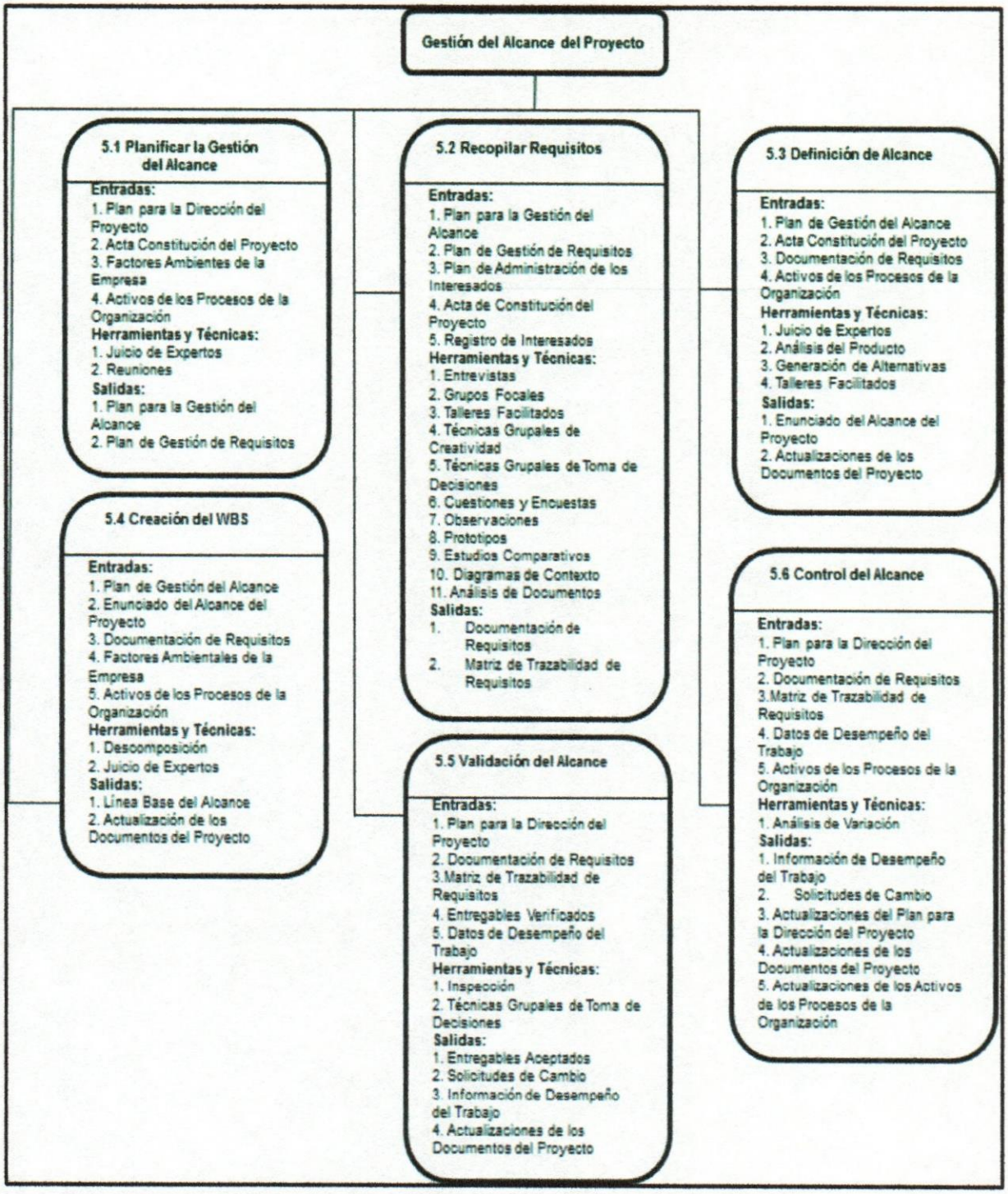

Figura N° 2 Descripción General de la Gestión del Alcance del Proyecto
Fuente tomada: PMI (2013)

✓ **Gestión del Tiempo**

En la Figura Nº 3 proporciona el resumen de los procesos de la Gestión del Tiempo y sus interacciones fundamentales con los otros procesos de la misma gestión, de acuerdo a los que establece el PMI (2013), dichos procesos son:

- Planificar la Gestión del Cronograma: Se constituye políticas, procedimientos y documentación para la planificación, desarrollo, ejecución y control del cronograma del proyecto.
- Definir las actividades: Consiste en identificar cuáles tareas deben ser realizadas para llevar a obtener los entregables del proyecto.
- Secuenciar las actividades: Se refiere a reconocer y documentar las interrelaciones entre las tareas definidas en el proceso anterior.
- Estimar los recursos de las actividades: Es indicar qué tipo de recursos ya sea material, personas o equipos se requiere para llevar a cabo cada tarea.
- Estimar la duración de las actividades: Se enfoca en establecer la duración de tiempo que se requiere para desarrollar cada una de las actividades con los recursos definidos.
- Desarrollar el cronograma: Consiste en analizar la secuencia de las tareas, con su duración y los recursos definidos para elaborar el diagrama de Gantt.
- Controlar el cronograma: Es el control y monitoreo del diagrama de Gantt, con el objetivo de actualizar el avance del mismo y gestionar siempre y cuando sea necesario la línea base del cronograma.

De igual manera que en la Gestión del Alcance, en la Figura Nº 3 únicamente muestra la interacción de los grupos de procesos de la Gestión del Tiempo, sin embargo, dichos procesos también interactúan con los procesos de otras áreas de conocimiento.

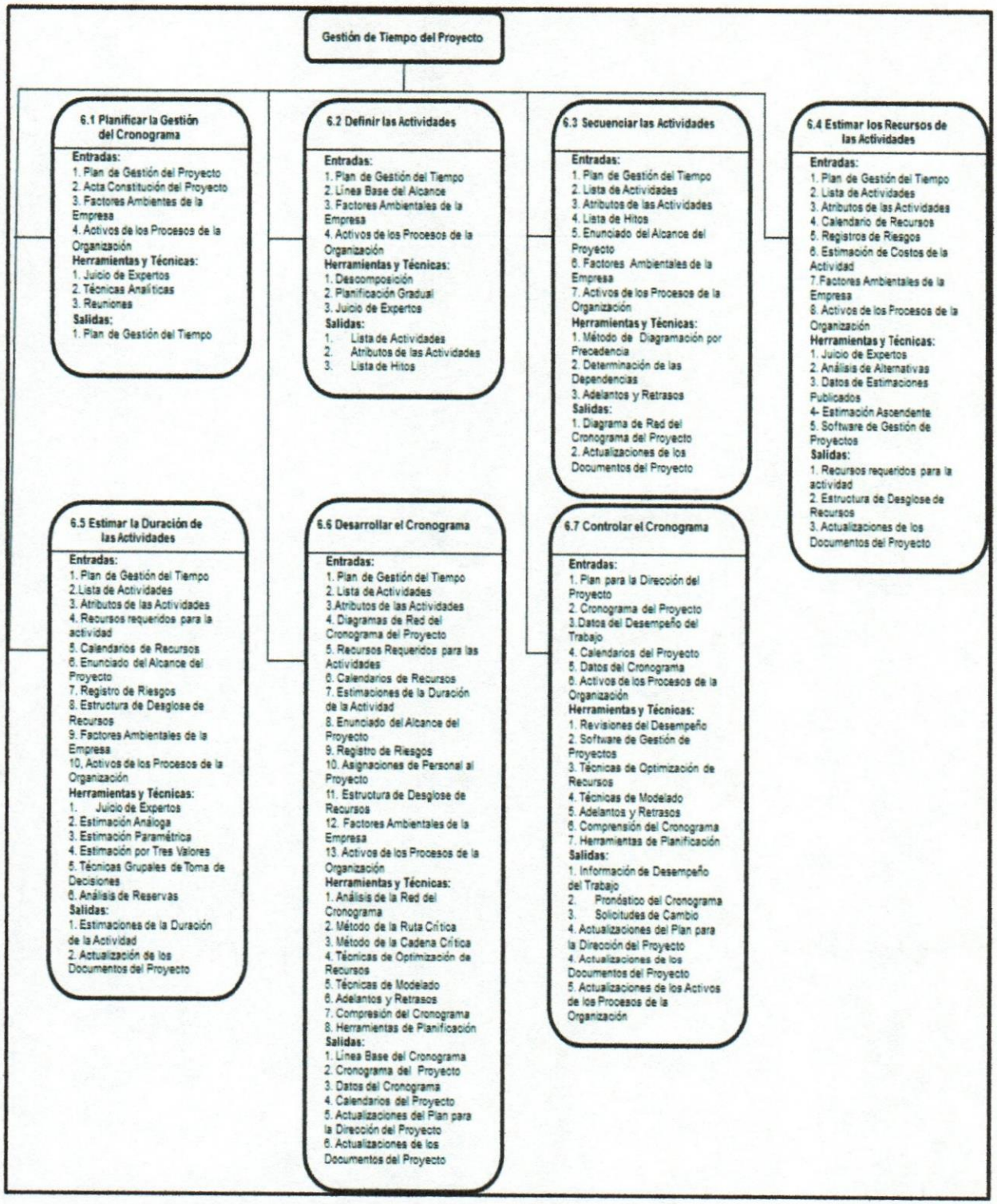

Figura N° 3 Descripción General de la Gestión del Tiempo del Proyecto
Fuente tomada: PMI (2013)

✓ **Gestión de la Calidad**

En la Figura Nº 4 señalan los procesos de la Gestión de la Calidad y sus interacciones fundamentales con los otros procesos de la misma gestión.

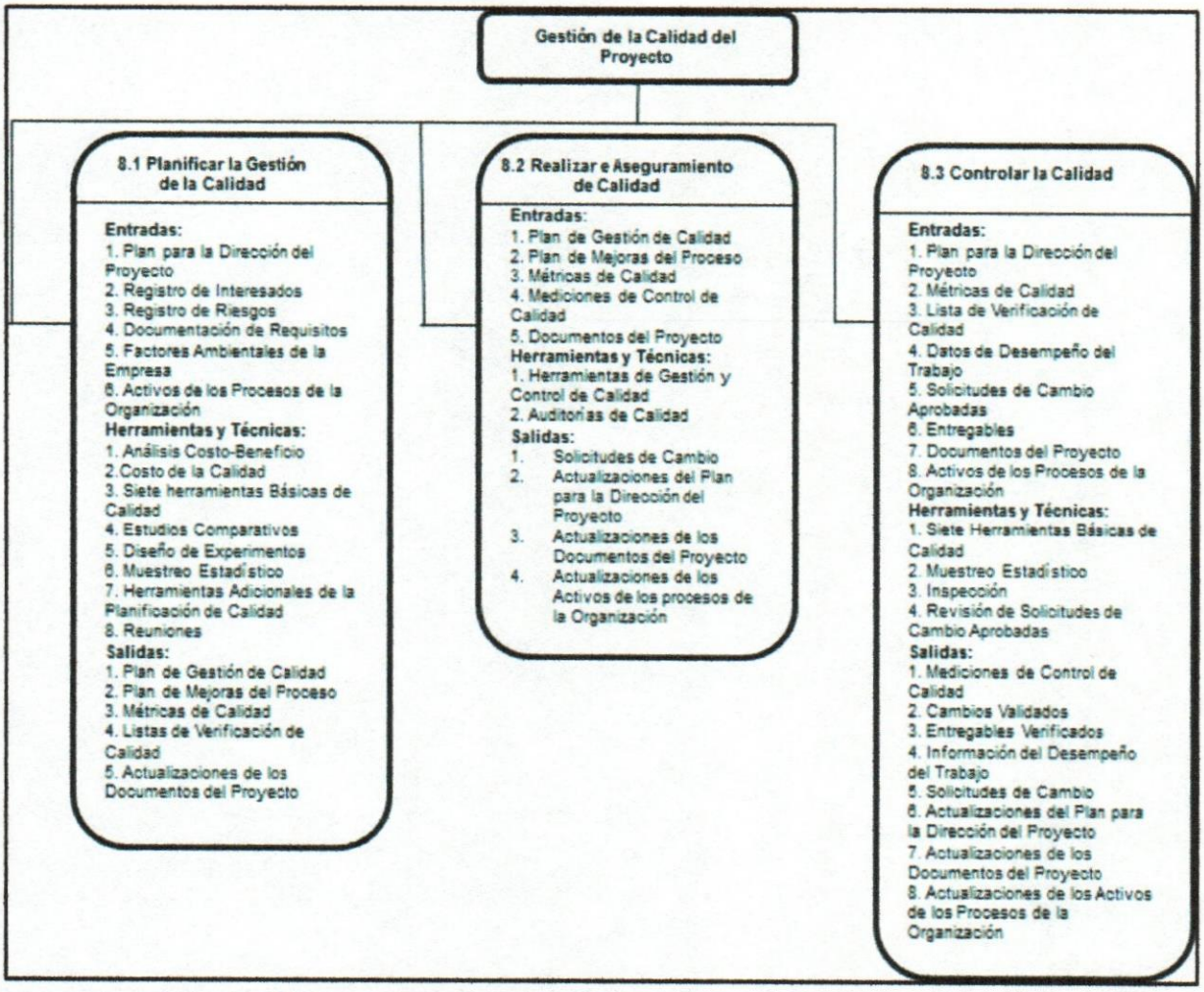

Figura N° 4 Descripción General de la Gestión de la Calidad del Proyecto
Fuente tomada: PMI (2013)

A continuación se describe de manera breve dichos procesos de la Gestión de la Calidad según el PMI (2013):

- Planificar la Gestión de la Calidad: Se refiere a identificar los requisitos y estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, ya sean productos y/o servicios, este documento demostrará la mejor manera de los requisitos de calidad que debe cumplir el proyecto.

- Realizar el Aseguramiento de Calidad: Se refiere en auditar los resultados de acuerdo a los requisitos establecidos en el proceso anterior.
- Realizar el Control de Calidad: Se enfocan en monitorear, controlar y registrar los resultados de la ejecución de las tareas de control de calidad.

✓ **Gestión de los Riesgos**

La finalidad principal de realizar una Gestión de Riesgos es maximizar la probabilidad e impacto de los eventos positivos que pueden surgir y minimizar la probabilidad e impacto de los eventos negativos que igualmente pueden surgir en un proyecto.

De acuerdo al PMI (2013), los procesos que manejan la Gestión de los Riesgos son:

- Planificar la Gestión de Riesgos: Se define cómo ejecutar las tareas o actividades de gestión de los riesgos en un proyecto.
- Identificar los Riesgos: Se estipula los posibles riesgos y características que pueden ocurrir y afectar en el proyecto.
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: Se refiere a anticipar los riesgos con el objetivo de analizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que éste puede ocasionar.
- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: Es analizar numéricamente el efecto de los riesgos planteados sobre los objetivos del proyecto.
- Planificar la Respuesta a los Riesgos: Se refiere a tomar acciones para minimizar los riesgos y amenazas que pueda presentarse durante el proyecto.
- Monitorear y Controlar los Riesgos: Se implementan planes de respuesta a los riesgos identificados, se monitorean los mismos y analizan nuevos riesgos.

En la Figura Nº 5 se muestra el resumen de los procesos de la Gestión de Riesgos y sus interacciones fundamentales con los otros procesos de la misma área de conocimiento e igualmente que en las gestiones anteriores, únicamente indican la interacción de los grupos de procesos de la Gestión del Tiempo, sin embargo, dichos procesos también interactúan con los procesos de otras áreas de conocimiento.

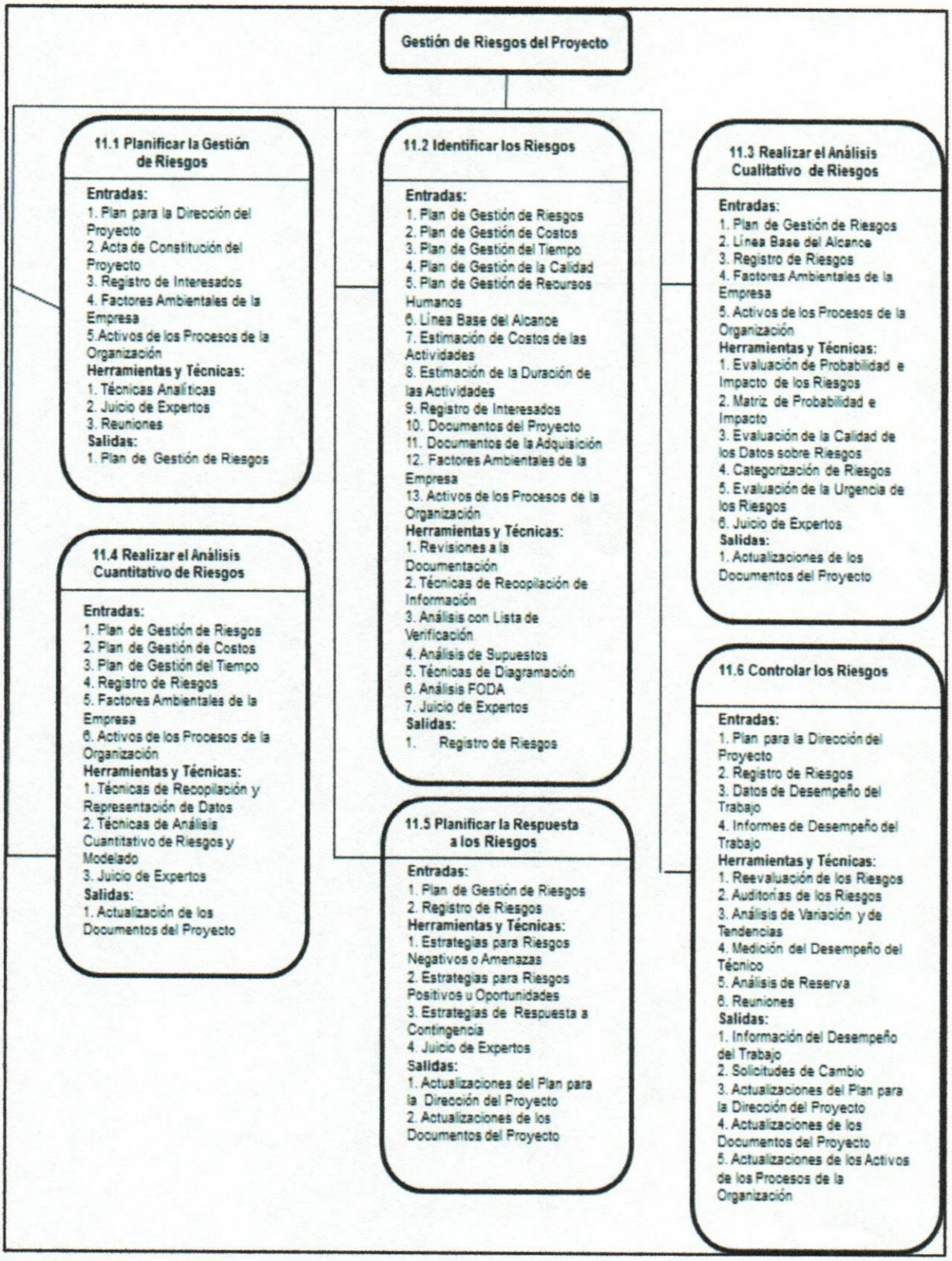

Figura N° 5 Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto
Fuente tomada: PMI (2013)

2.2.1.8 Gestión de Proyectos

Nunes (2008) en la página web knoow.net, describe la Gestión de Proyectos:

> Como un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Incorporando variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad.

2.2.1.9 Planificación Estratégica

Es el proceso a través del cual se define la misión y visión de la organización, para ello se elabora un análisis interno y externo de la misma y se establecen objetivos para luego proceder a formular o crear los planes y estrategias con el fin de lograr alcanzar dichos objetivos propuestos.

Para Palacios (2005), considera que la Planificación Estratégica es:

> La ejecución de proyectos en una organización será exitosa en la medida en que esos proyectos y la forma como se ejecuten estén alineados con el proceso de planificación estratégica. Por ello, es fundamental analizar el ambiente interno y externo de la organización, para desarrollar una visión integral conformada por la misión, objetivos, estrategias, metas, programas y proyectos (p. 81).

Se toma en consideración la definición de la Planificación Estratégica, porque si no existiese dicha planificación, no se procedería a desarrollar proyectos que cubrieran necesidades en las empresas, es vital que toda organización ya sea pequeña, mediana o grande siempre tenga visión de futuro, porque esto hace que las empresas se vean obligadas a desarrollar planes estratégicos para mejorar sus negocios.

2.2.1.10 Planificación de Proyecto

Consiste en organizar las tareas y estimar el tiempo necesario con el fin de llevarlas a cabo, para lograr esto, se requiere ejecutar una serie de pasos (Ver Figura N° 6), según Llorens (2005):

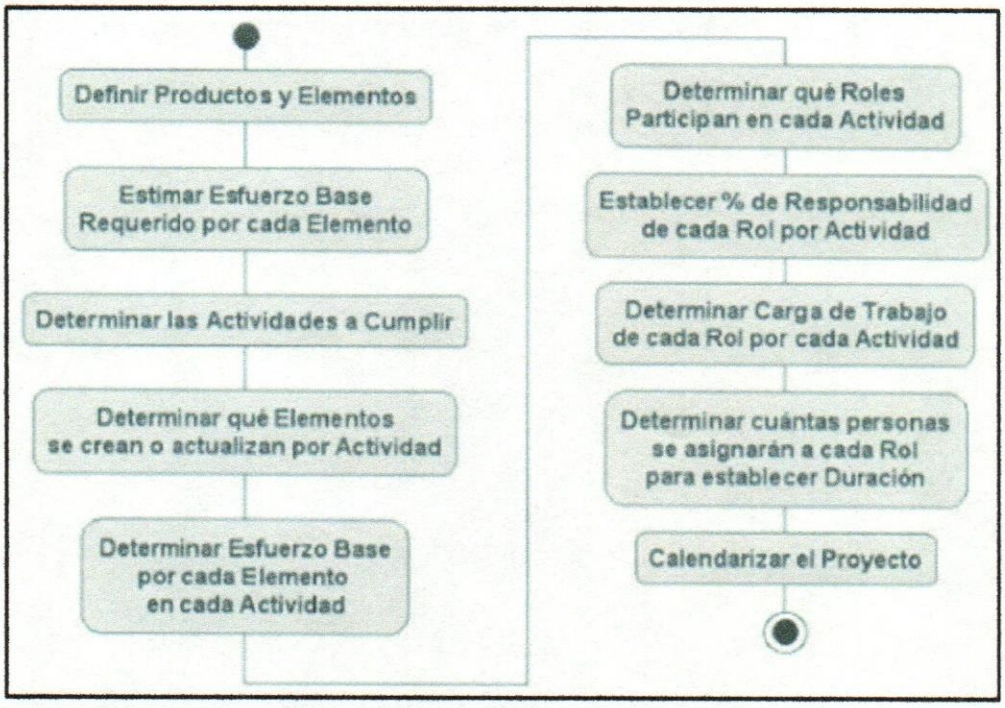

Figura N° 6. Esquema de Pasos para la Planificación de Proyectos
Fuente tomada: Llorens (2005)

Dicha Figura, es vital que se muestre, porque ésta indica de manera muy general cuáles son los procedimientos a seguir para elaborar una óptima planificación y así llevar a cabo con eficiencia el desarrollo de un proyecto.

2.2.1.11 Ciclo de Vida de un Proyecto

PMI (2013) lo define como:

> Es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia y su área de aplicación (p. 34).

Básicamente el ciclo de vida, es un proceso continuo, secuencial y puede ser hasta repetitivo, contiene una serie de fases, en las que cada una de ellas debe realizarse algunos trabajos técnicos para generar los entregables correspondientes en cada fase.

Para Palacios (2005), el ciclo de vida:

> Es una pequeña parte del ciclo de vida de una idea. Usualmente una idea es primero concebida, luego se formula, se evalúa, se aprueba, se ejecuta se hace realidad, comienza a funcionar comercialmente en forma de productos y servicios en un mercado. Posteriormente crece la producción, llega a la madurez y finalmente la muerte comercial de la idea (p. 28 – 29).

Según Chamoun (2002) indica que "todos los proyectos tienen un ciclo de vida. Inician, se desarrollan en varias etapas o fases y terminan. Las fases del proyecto pueden traslaparse, subdividirse o reagruparse" (p. 77).

En la Figura N° 7, puede observarse lo que señala Chamoun (2002) de que "la duración del proyecto se puede dividir en fases, y cada fase, en entregables y sub-entregables de cada una" (p. 77).

Realmente no se puede decir, que existe un único ciclo de vida con las fases establecidas o estandarizadas para cualquier proyecto, esto depende de las organizaciones y de la dirección de proyecto, sin embargo; en la Figura N° 8, se muestra las fases que comúnmente se aplican en la Gestión de Proyectos.

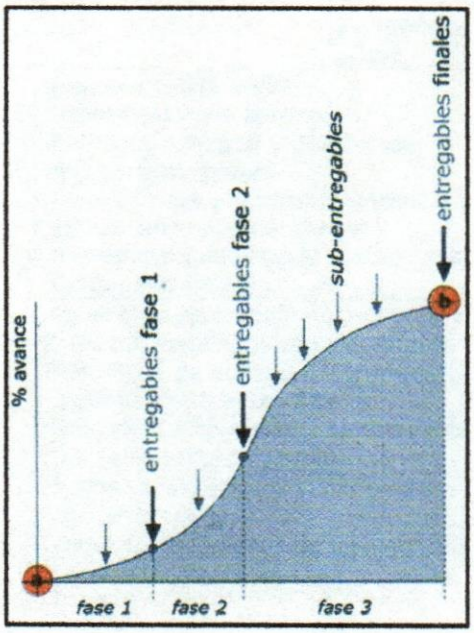

Figura N° 7 Fases y Entregables
Fuente tomada: Chamoun (2002)

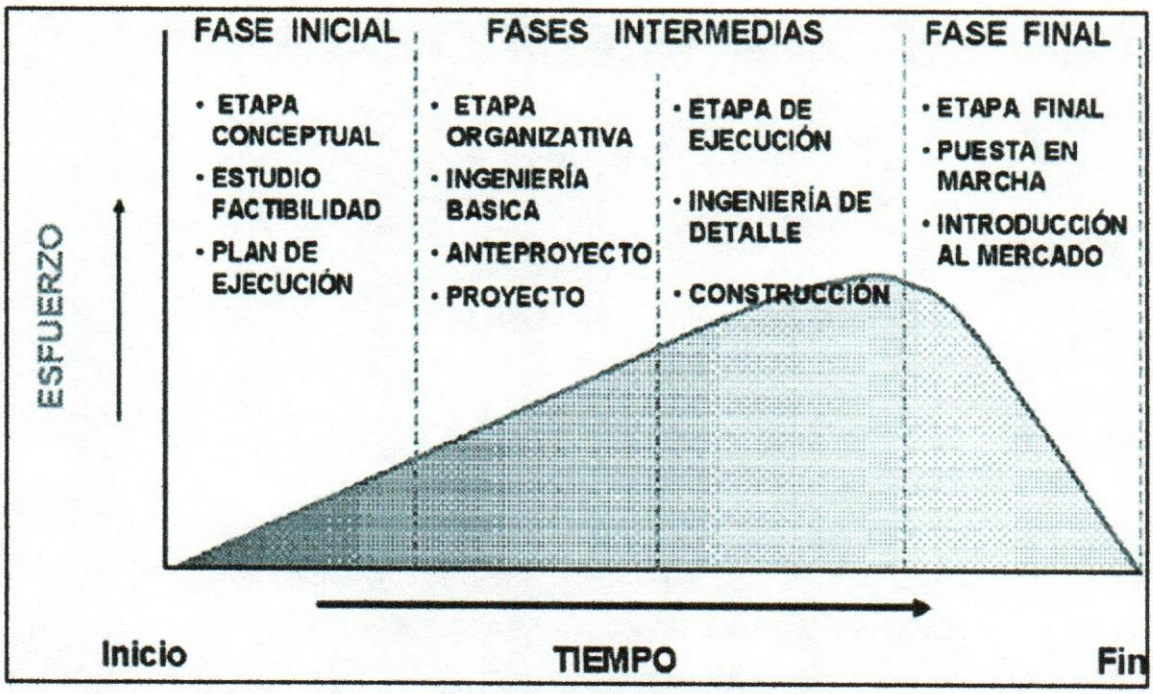

Figura N° 8 Ciclo de Vida del Proyecto
Fuente tomada: Palacios (2005)

2.2.1.12 Stakeholders

Son individuos u organizaciones que de manera directa o indirecta se ven involucrados en el proyecto y que pueden verse afectados positivamente o negativamente dependiendo del resultado que arroje la ejecución del proyecto, de igual manera éstos pueden influir sobre el proyecto y sus resultados.

Palacios (2005), indica que "analizar la red de stakeholders de un proyecto consiste en agrupar a los distintos actores según la forma como intervienen en la formación y los beneficios como consecuencia de la existencia del proyecto" (p. 49 – 50).

Es importante identificar los involucrados o llamados también *stakeholders* lo más pronto posible, porque son los que proporcionan el apoyo económico y financiero para el desarrollo de los proyectos y tienen distintos niveles de responsabilidad y autoridad al participar en ellos, dependiendo de la fase en que se encuentre el proyecto.

2.2.1.13 Plan de Proyecto

Chamoun (2002), indica que el Plan de Proyecto sirve para:

- ✓ Guía la ejecución y el control del proyecto
- ✓ Establece el estándar o punto de referencia contra el cual evaluar el apego al cumplimiento; en otras palabras, el éxito del proyecto
- ✓ Facilita la comunicación entre los involucrados
- ✓ Documenta los criterios de las nueve áreas y su aprobación (p. 73)

Y de acuerdo al PMI (2013) existen diez áreas de conocimiento, las cuales son las que conforman el Plan de Proyecto, dichas áreas tienen procesos y por lo tanto, poseen entradas (datos iniciales), las cuales se les aplican técnicas y herramientas para luego obtener resultados (salidas).

Tomado de la 5ta. Edición del PMI (2013) se muestra la Tabla N° 1 que contiene el cruce de los grupos de procesos y las diez áreas de conocimiento:

Tabla N° 1 Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos				
	Grupo de Proceso Iniciación	**Grupo de Proceso Planificación**	**Grupo de Proceso Ejecución**	**Grupo de Proceso Monitoreo y Control**	**Grupo de Proceso de Cierre**
4. Gestión de Integración de los Proyectos	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan de Gestión de Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance de los Proyectos		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT		5.5 Verificar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo de los Proyectos		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades		6.7 Controlar el Cronograma	

Fuente tomada: PMI (2013) y traducida por Wendy Mora

Tabla N° 1 Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos				
	Grupo de Proceso Iniciación	Grupo de Proceso Planificación	Grupo de Proceso Ejecución	Grupo de Proceso Monitoreo y Control	Grupo de Proceso de Cierre
6. Gestión del Tiempo de los Proyectos		6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma			
7. Gestión de los Costos de los Proyectos		7.1 Planificar la Gestión de Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad de los Proyectos		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos de los Proyectos		9.1 Planificar la Gestión de Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo de Proyecto 9.3 Crear el Equipo de Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo de Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones de los Proyectos		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos de los Proyectos		11.1 Planificar la Gestión de Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones de los Proyectos		12.1 Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Stakeholders de los Proyectos	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Fuente tomada: PMI (2013) y traducida por Wendy Mora

De manera resumida se destacan las herramientas y técnicas que emplean cada área de conocimiento de la Gerencia de Proyectos (Ver Tabla N° 2):

Tabla N° 2 Herramientas de las áreas de conocimiento

Áreas de Conocimiento	Herramientas y Técnicas	
Alcance	• Entrevistas • Grupos de Opinión • Talleres Facilitados • Técnicas Grupales de Creatividad • Técnicas Grupales de Toma de Decisiones • Cuestionarios y Encuestas • Observaciones	• Prototipos • Juicio de Expertos • Análisis del Producto • Identificación de Alternativas • Descomposición • Inspección • Anàlisis de Variación
Recursos Humanos	• Crganigramas y Descripciones de Puestos • Creación de Relaciones de Trabajo • Teoría de la Organización • Asignación Previa • ´Negociación • Adquisición • Equipos Virtuales • Habilidades interpersonales • Capacitación	• Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo • Reglas básicas • Reubicación • Reconocimiento y Recompensas • Observación y Conversación • Evaluaciones del Desempeño del Proyecto • Gestión de Conflictos • Registro de Incidentes
Integración	• Juicio de Expertos • Sistemas de Información para la Dirección de Proyectos	• Reuniones de Control de Cambios
Comunicación	• Análisis de los interesados • Juicio de Expertos • Métodos de Comunicación • Habilidades Interpersonales • Habilidades Directivas • Análisis de Requisitos de Comunicaciones • Tecnología de las Comunicaciones	• Modelos de Comunicación • Métodos de Comunicación • Herramientas de Distribución de la Información • Análisis de Variación • Métodos de Proyección • Sistema de Generación de Informes
Costos	• Juicio de Expertos • Estimación Análoga • Estimación Paramétrica • Estimación Ascendente • Estimación por Tres Valores	• Suma de Costos • Relaciones Históricas • Conciliación del Límite de Financiamiento • Gestión del Valor Ganado

Tabla N° 2 Herramientas de las áreas de conocimiento

Áreas de Conocimiento	Herramientas y Técnicas	
Costos	• Análisis de Reserva • Costo de la Calidad • Software de Estimación de Costos para la Dirección de Proyectos • Análisis de Propuestas para Licitaciones	• Proyecciones • Indice de Desempeño del Trabajo por Completar (TCPI) • Revisiones del Desempeño • Análisis de Variación • Software de Gestión de Proyectos
Riesgo	• Reuniones de Planificación y Análisis • Técnicas de Recopilación y Representación de Datos • Técnicas de Análisis Cuantitativo de Riesgo y de Modelado • Juicio de Expertos • Revisiones a la Documentación • Técnicas de Recopilación de Información • Análisis de la Lista de Control Negociación • Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas	• Análisis de Supuestos • Técnicas de Diagramación • Análisis DAFO • Evaluación de Pr4obabilidad e Impacto de los Riesgos • Matriz de Probabilidad e Impacto • Evaluación de la Calidad de los Datos sobre Riesgos • Categorización de Riesgos • Evaluación de la urgencia de los Riesgos
Stakeholders	• Análisis de Stakeholders • Juicio de Expertos • Reuniones • Técnicas de Análisis	• Métodos de Comunicación • Habilidades de Gestión • Habilidades Interpersonales • Sistemas de Información de Gestión
Tiempo	• Descomposición • Planificación Gradual • Plantillas • Juicio de Expertos • Método de Diagramación por Precedencia • Determinación de las Dependencias • Aplicación de Adelantos y Retrasos • Plantillas de Red del Cronograma • Análisis de Alternativas • Datos Publicados para Estimaciones • Estimación Ascendente • Estimación por Tres Valores	• Software de Gestión de Proyectos • Estimación Análoga • Estimación Paramétrica • Método de la Ruta Crítica • Método de la Cadena Crítica • Nivelación de Recursos • Análisis "¿Qué pasa si ...? • Comprensión del Cronograma • Herramienta de Planificación • Revisiones de Desempeño • Análisis de Variación • Software de Gestión de Proyectos • Análisis de Reserva • Análisis de la Red del Cronograma

Tabla N° 2 Herramientas de las áreas de conocimiento

Áreas de Conocimiento	Herramientas y Técnicas	
Calidad	• Análisis Costo-Beneficio • Costo de la Calidad • Diagramas de Control • Estudios Comparativos • Diseño de Experimentos • Muestreo Estadístico • Diagramas de Flujo • Metodologías de Propiedad Exclusiva de Gestión de la Calidad • Herramientas Adicionales de Planificación de Calidad	• Auditorías de Calidad • Análisis de Procesos • Diagramas de Causa y Efecto • Diagramas de Control • Histograma • Diagrama de Pareto • Diagrama de Comportamiento • Diagrama de Dispersión • Muestreo Estadístico • Inspección • Revisión de Solicitudes de Cambio Aprobados
Adquisiciones	• Análisis de Hacer o Comprar • Juicio de Expertos • Tipos de Contrato • Auditorías de la Adquisición • Acuerdos Negociados • Sistema de Gestión de Registros • Conferencias de Oferentes • Técnicas de Evaluación de las Propuestas • Estimaciones Independiente • Publicidad	• Búsqueda en Internet • Negociación de Adquisiciones • Sistema de Control de Cambio del Contrato • Revisiones del Desempeño de las Adquisiciones • Inspecciones y Auditorías • Informes de Desempeño • Sistemas de Pago • Administración de las Reclamaciones • Sistema de Gestión de Registros

2.2.2 Nociones básicas del área de aplicación:

2.2.2.1 Sistemas de Información (SI)

De acuerdo a Montilva (1999) define de manera bien detallada los Sistemas de Información como:

> Un sistema caracterizado porque es abierto, interactúa con su ambiente mediante el intercambio de información y se adapta a las necesidades del ambiente que lo contiene; es un sistema hombre-máquina, permite el uso de máquinas (computadoras) que automatizan los procesos rutinarios de transformación, los cuales son controlados y dirigidos por el hombre; su

entrada está constituido por datos y su salida por información, el proceso de transformación de datos en información constituye la función esencial del sistema de información (p. 13).

2.2.2.2 Software

Existen infinidades de conceptos de Software, sin embargo, se consideró la definición de Pressman (2005):

> Se construye con instrucciones (programas de computadora) que al ejecutarse proporcionan las características, funcionales y el grado de desempeño deseados; las estructuras de datos que permiten que los programas manipulen información de manera adecuada; y los documentos que describen la operación y el uso de los programas. (p. 5).

2.2.2.3 Funciones de un Sistema de Información

Las funciones de un Sistema de Información varían dependiendo de las entradas y salidas, el tipo de procesamiento y estructura, de igual manera también difiere por el propósito u objetivo del sistema, el cual lo establece la organización, según Montilva (1999). Las funciones son las siguientes:

- ✓ Procesamiento de Transacciones
- ✓ Definición de Archivos
- ✓ Mantenimiento de Archivos
- ✓ Generación de Reportes
- ✓ Procesamiento de Consultas
- ✓ Mantenimiento de la Integridad de los Datos

2.2.2.4 Ciclo de Vida de un Sistema de Información

"Al igual que los seres vivientes, un Sistema de Información muestra un proceso de nacimiento y muerte bien definido" (p. 61), así lo destaca Montilva (1999):

- ✓ Nacimiento
- ✓ Crecimiento
- ✓ Maduración

- ✓ Decaimiento
- ✓ Muerte

También el ciclo de vida se puede agrupar en etapas:

- ✓ Surgimiento de necesidades
- ✓ Desarrollo
- ✓ Operación y Mantenimiento
- ✓ Disposición (Renovación o Extinción)

Por lo tanto, estas etapas se pueden dividir en fases y a su vez en actividades:

- ✓ Definición del Proyecto
- ✓ Análisis del Contexto
- ✓ Definición de Requerimientos
- ✓ Diseño del Sistema
- ✓ Construcción del Sistema
- ✓ Pruebas del Sistema
- ✓ Implantación del Sistema

En la siguiente Figura N° 9 se muestra el Ciclo de Vida de un diseño y desarrollo de un Sistema de Información:

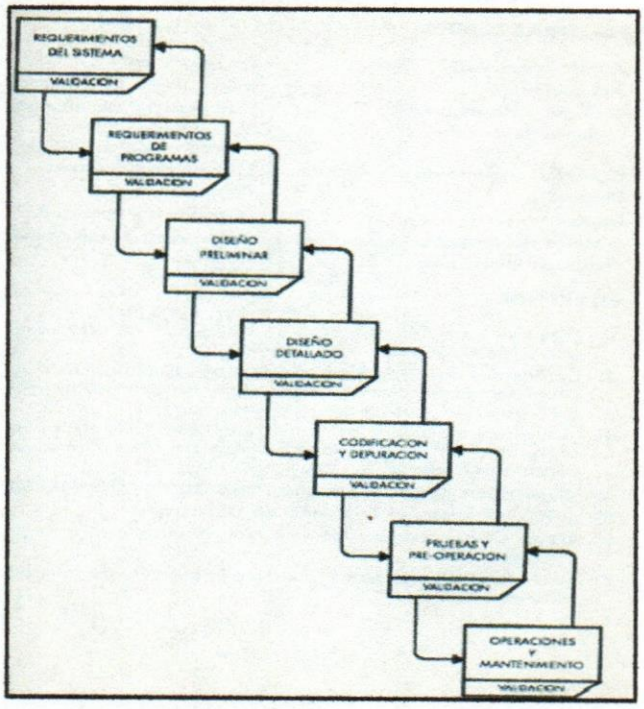

Figura Nº 9 Ciclo de Vida de un Sistema Programado
Fuente tomada: Montilva (1999)

2.2.2.5 MEDSI

De acuerdo a Montilva (1999), MEDSI (Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistema de Información), "es una metodología estructurada para desarrollar sistemas de información en y para organizaciones de cualquier tipo" (p. 127).

Entre sus características se encuentran:

- ✓ Estructurada, porque emplea diferentes métodos y técnicas propias de los programadores.
- ✓ Completa, pues cubre todas las fases del ciclo de desarrollo de un sistema de información.
- ✓ Particionada, esta metodología se divide en fases para facilitar la complejidad que puede existir en el desarrollo del sistema de información.
- ✓ Modificable y Adaptable, el desarrollador tiene la facilidad de modificar la metodología, en el caso de que pueda introducir nuevos elementos así como de eliminar los mismos.

Como se señaló anteriormente MEDSI se maneja por fases, a continuación se indica las diferentes fases que compone esta metodología MEDSI, según Montilva:

- ✓ Fase 1. Definición del Proyecto
- ✓ Fase 2. Análisis de Contexto
- ✓ Fase 3. Definición de Requerimientos
- ✓ Fase 4. Diseño Preliminar
- ✓ Fase 5. Diseño Detallado
- ✓ Fase 6. Construcción de Sistema
- ✓ Fase 7. Pruebas del Sistema
- ✓ Fase 8. Implantación del Sistema

2.2.2.6 Gestión de Proyectos de Software

De acuerdo a lo planteado por Pressman (2005) indica que la gestión de proyectos "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" (p. 640).

De igual manera Pressman (2005), señala que:

> Todos "gestionan" en cierta medida, pero el ámbito de las actividades de gestión varía entre las personas involucradas en un proyecto de software. Un ingeniero de software gestiona sus actividades diarias, y planifica, supervisa y controla las labores técnicas. Los gestores de proyecto planifican, supervisan y controlan el trabajo de un equipo de ingenieros de software. Los gestores ejecutivos coordinan la relación entre el negocio y los profesionales del software (p. 640).

Debido a que uno de los objetivos de este caso de estudio se refiere a optimizar el uso del software Project Server, se describe en que consiste el mismo.

2.2.2.7 Microsoft Project Professional 2010

Según la página web de Microsoft.com, indica que es un software que ofrece:

> Una forma potente y visualmente mejorada de administrar una amplia gama de proyectos y de programas eficazmente. Mediante una experiencia novedosa e intuitiva, esta solución proporciona las herramientas de planificación, administración y colaboración empresarial, de personas y de equipos necesarias para cumplir con los plazos de entrega cruciales o elegir los recursos adecuados para un equipo, entre otros objetivos.

En la Figura Nº 10 se visualiza el aplicativo Project Server:

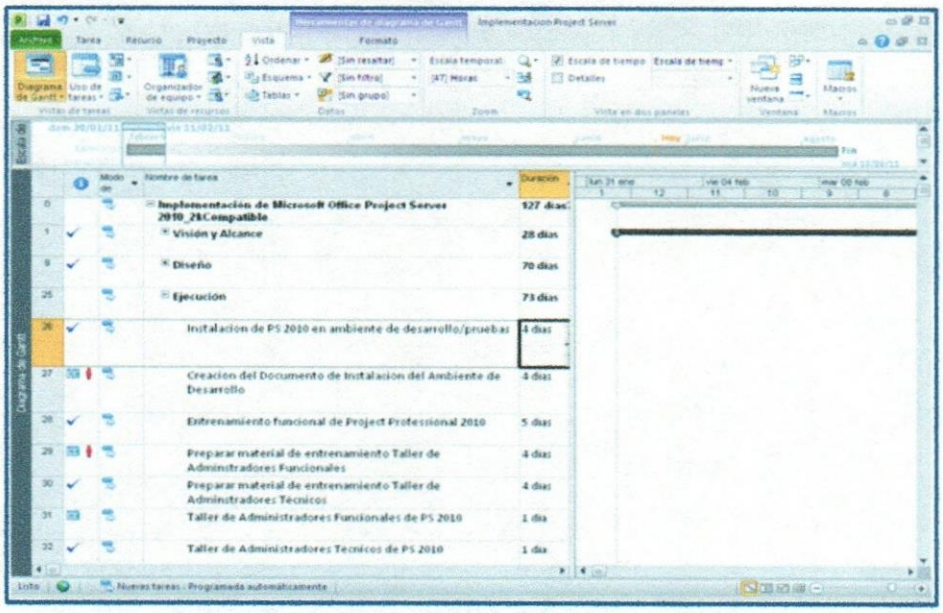

Figura N° 10 Project Server

Al publicar el proyecto toda la información del mismo, queda guardada en la base de datos de la plataforma para así ser accedida después por otro usuario permitiendo que la información se encuentre centralizada, como muestra la Figura (Ver Figura Nº 11) se puede acceder al proyecto que está en el servidor a través de la aplicación Web de acceso.

Finalmente el funcionamiento de la plataforma se accede al proyecto a través de la aplicación Web de acceso demostrando que la información queda centralizada en la base de datos, compartida a todos los usuarios que necesiten entrada a ella como se muestra en la Figura (Ver Figura Nº 12).

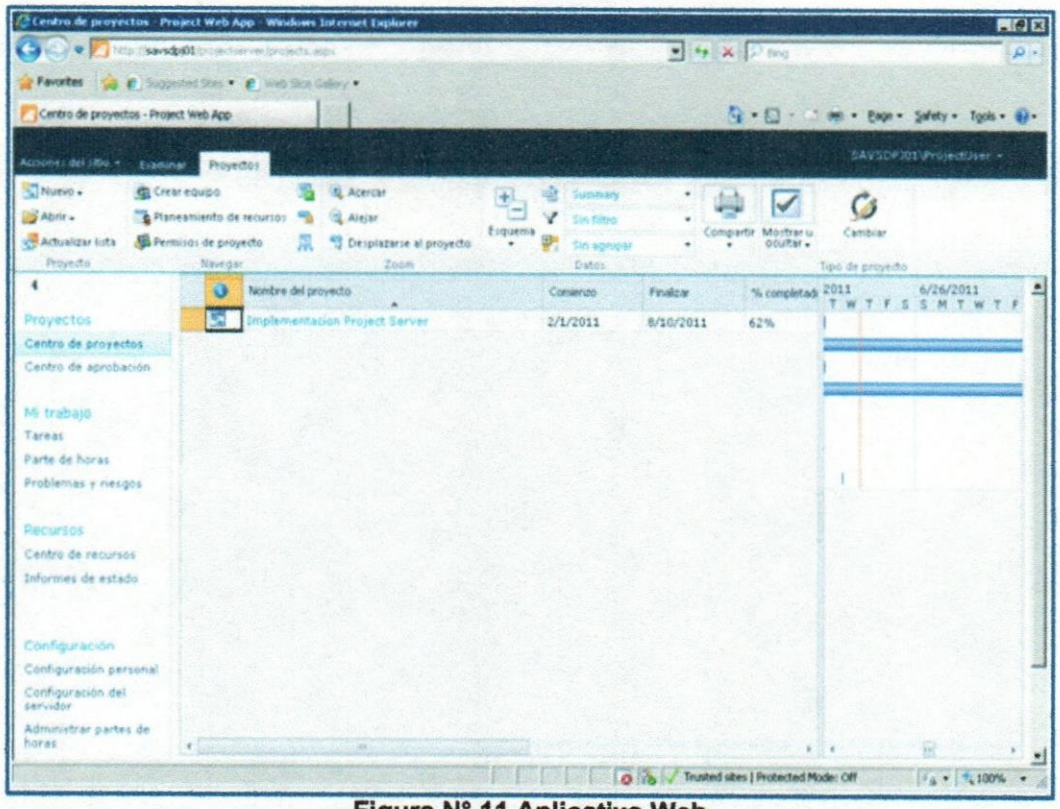

Figura N° 11 Aplicativo Web

2.2.2.8 Aplicativo Web

Es cualquier aplicación que puede ser accedida a través de la web ya sea por internet o intranet.

2.2.2.9 Gartner:

A continuación se describe de manera resumida en qué consiste el análisis Gartner, motivado a que los resultados obtenidos de la evaluación de la VP de Proyectos, conlleva a plantear los objetivos de este caso de estudio.

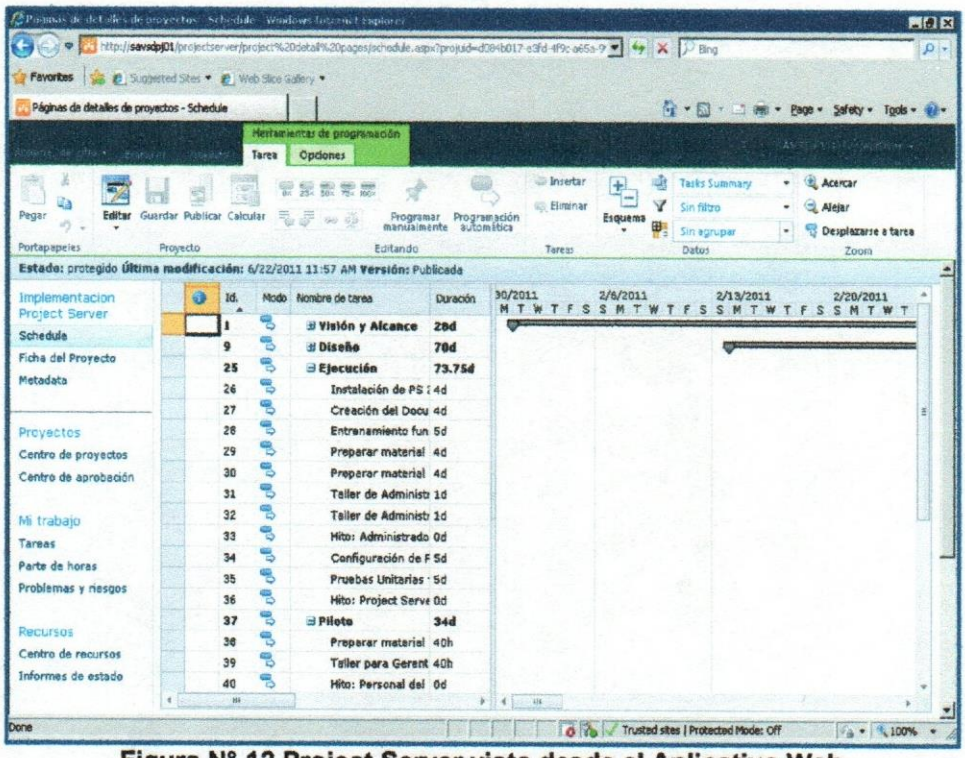

Figura N° 12 Project Server vista desde el Aplicativo Web

Según desde el sitio web oficial de Gartner.com, indica que "es una consultora líder en investigación y asesoramiento de contenidos de tecnología de la información a nivel mundial, ofreciendo una visión objetiva sobre cualquier área TI".

Según Gartner indica que las empresas tienen que evaluar periódicamente y mejorar su madurez en la Gestión de Proyectos y ha conseguido que uno de los principales hallazgos son los indicadores claves las cuales son:

- ✓ Gestión de Procesos
- ✓ Personas y Organización
- ✓ Tecnologías y Herramientas
- ✓ La Cultura Empresarial

De acuerdo a lo que indica Gartner existen cinco niveles de madurez que representa el aumento de la capacidad:

- ✓ Nivel I. Iniciado: Informalmente, a este nivel, las personas están haciendo "lo correcto", pero nada está documentado.
- ✓ Nivel2 Desarrollado: Informalmente, a este nivel, las personas están trabajando para documentar "lo correcto" y están empezando a definir métricas razonables y con sentido.
- ✓ Nivel 3. Definido: Informalmente, a este nivel, la documentación está completa, y las métricas están en su lugar.
- ✓ Nivel 4. Administrado: Informalmente, a este nivel, existen una cultura consciente, y los gerentes de línea de negocios de identidad "propia" y el acceso procesos de gobernanza.
- ✓ Nivel 5. Optimizado: Informalmente, a este nivel, hay procesos de evaluación y mejora continua.

Una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios de las cinco dimensiones o indicadores de Gartner, éstos se representan a través de este diagrama, (Ver la Figura N° 13) y refleja el nivel de madurez en que se encuentra la organización:

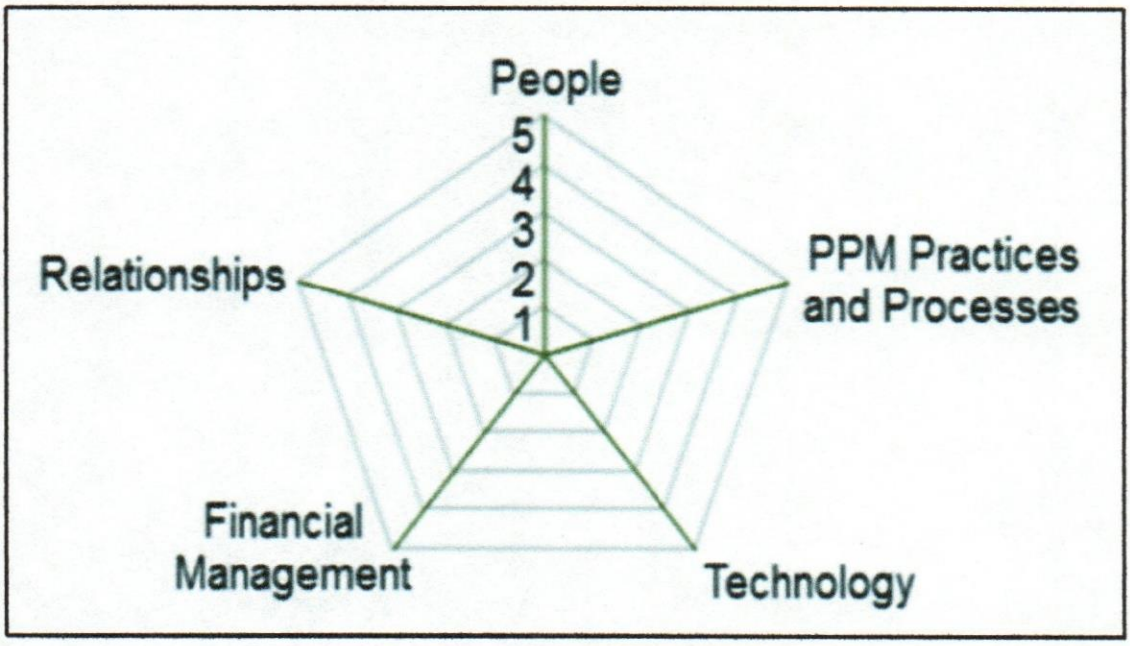

Figura N° 13 Representación de resultados Gartner
Fuente tomada: Gartner for IT Leaders Tool (2012)

2.3 Bases Legales

De acuerdo a la página web es.scribd.com, el uso de las Tecnologías de la Información en Venezuela (TIC) maneja leyes, decretos y normativas legales entre otros según sea el caso:

A nivel de procesos y enseñanza se encuentran las siguientes:

- ✓ **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**
  Se encuentran dos artículos que tratan directamente la influencia de la tecnología en el Estado que son específicamente artículo 108 y artículo 110 el cual indican que el Estado proveerá medios de comunicación, redes e informática, permitiendo de esa manera acceso al pueblo venezolano de la información, además de ser imprescindible para el desarrollo económico, social y político del país :

- ✓ **Decreto con Fuerza de Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación**
  Según Decreto N° 1290 "estipula la organización del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y la definición de los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para la actividad científica, tecnológica y de innovación".

- ✓ **Ley Orgánica de Telecomunicaciones**
  Según la Gaceta N° 36.920 "establece el marco legal de regulación general de las telecomunicaciones, a fin de garantizar el derecho humano de las personas a la comunicación y a la realización de las actividades económicas de telecomunicaciones".

A nivel de Delitos Informáticos se basó en lo decretado por la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela el 6 de septiembre del 2001:

- ✓ **Ley Especial Contra los Delitos Informáticos**

Esta ley está básicamente compuesta por cinco capítulos las cuales tratan delitos como:

- ✓ Accesos indebido a los sistemas que utilizan Tecnologías de Información
- ✓ Se refiere al hurto, fraude y obtención indebida de bienes o servicios
- ✓ Contra la privacidad de las personas y de las comunicaciones
- ✓ Difusion o exhibición de material pornográfico a los niños y adolescentes
- ✓ Se orienta a la apropiación de propiedad intelectual y a la oferta engañosa

De igual manera en Venezuela existe un organismo llamado Superintendencia de Servicios de Certificación Electrónica (SUSCERTE), que se encarga de "coordinar e implementar el modelo jerárquico de la infraestructura Nacional de Certificación Electrónica, también acredita, supervisa y controla a los Proveedores de Servicios de Certificación (PSC) y es el ente responsable de la Autoridad de Certificación Raíz del Estado Venezolano", citado desde el sitio web de VENCERT (Sistema Nacional de Gestión de Incidentes Telemáticos).

SUSCERTE también provee estándares y herramientas necesarias para llevar a cabo y con éxito la implementación de tecnologías de información en las empresas públicas y por ello, se destacan una serie de reglamentos, leyes, decretos y códigos entre otros:

- ✓ Decreto Nº825 Mediante el cual se declara el acceso y el uso de internet
- ✓ Decreto 3390 uso de Software Libre
- ✓ Reglamento Parcial del Decreto Ley sobre Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas
- ✓ Ley sobre Protección a la Privacidad de las Comunicaciones
- ✓ Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás Tarjetas de Financiamiento o Pago Electrónico
- ✓ Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente
- ✓ Ley Orgánica contra la Delincuencia Organizada

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se plantean los lineamientos para desarrollar el objetivo general y los objetivos específicos indicados en el Capítulo I de este trabajo de investigación, por lo tanto se procede a seleccionar qué tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, su población y muestra y todas las técnicas de recolección y procesamiento de datos que se considerará para llevar a cabo y con éxito el Trabajo Especial de Grado.

3.1 Tipo de Investigación

El objetivo principal de haber elaborado este TEG es haber puesto en práctica los conocimientos que se obtuvieron durante el Postgrado en Gerencia de Proyectos; por lo tanto, el tipo de investigación que se enfocó es de investigación aplicada, que de acuerdo a Valarino, Yáber y Cemborain (2010), éste trata de aplicar los conocimientos adquiridos con el fin de aportar algún diagnóstico, generar propuestas que contribuyan a la solución de un problema e innovar un diseño o simplemente crear algún producto, entre otros.

Por tratarse de un estudio cuya intención es desarrollar una herramienta para la gestión de proyectos en Bancaribe, esto contesta a la pregunta que hace referencia Valarino et al. (2010) "¿va a desarrollar un producto o servicio, a evaluar comparando medios y fines o a intervenir para cambiar?" (p. 69). Según la respuesta dependerá qué tipo de investigación debe realizarse. De modo que, la respuesta es desarrollar un producto, por lo tanto, el estudio a elaborar se considera dentro del tipo de investigación-desarrollo, la cual tiene como propósito según la metodología de Valarino et al. (2010), "indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización (investigación), para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse a ella (desarrollo)" (p.70).

3.2 Diseño de Investigación

Debido a los objetivos planteados, en una primera instancia se sugirió o se orientó hacia un diseño de investigación de campo, porque éste permite observar y recolectar información y datos del entorno real (ya sea interno y externo) de la organización para luego ser analizado e interpretado los resultados obtenidos, además señala Sierra (1985), citado por Ramírez (2010), que "la investigación de campo es aquel tipo de investigación a través del cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural" (p. 51).

Y en una segunda instancia, se aprovechó de una investigación documental, porque ésta permite obtener datos de referencias bibliográficas, reportes, antecedentes, entre otros. De acuerdo a Ramírez, Bravo y Méndez (1987), citado por Ramírez (2010), define la investigación documental como:

> ...Una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológico, etc.) de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas de la documentación existente, que directa o indirectamente aporte la información atinente al fenómeno que estudiamos (p. 50).

Por lo tanto, el TEG tuvo un apoyo de una investigación documental y de campo, es decir; mixta, de esta manera se logró alcanzar los objetivos expuestos en la investigación y proponer soluciones y alternativas pertinentes.

El desarrollo de esta investigación se realizó en tres fases:

- ✓ Fase I. Búsqueda de información
  - Conocimiento de los procesos y documentación que maneja la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe
  - Investigación de herramientas que emplea la VP de Proyectos en empresas de la misma razón social (instituciones financieras)
  - Búsqueda de documentación de estándares, plantillas, políticas bajo los fundamentos del PMI 2013

- Levantamiento de información del uso que emplea los usuarios del aplicativo Project Server

✓ Fase II. Análisis de la información

- Análisis de la documentación recopilada de la fase anterior
- Comparación de los procesos que emplea los *stakeholders* en los proyectos específicamente en los de Sistemas de Información con las mejores prácticas de gestión de proyectos que señala el PMI
- Análisis de las posibles mejoras (ventajas y desventajas) del manejo del software Project Server en Bancaribe

✓ Fase III. Desarrollo de la herramienta para la mejora de Gestión de Proyectos

- Desarrollo de los procesos, estándares y políticas de las cuatro áreas de conocimiento: Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgos
- Propuesta y sugerencias para optimizar el manejo del Project Server en las áreas de Gerencia de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe, empleando la Matriz FODA.

3.3 Unidad de Análisis

La Unidad de Análisis, según Rada (2007) expresado en el sitio web escuela.med.puc, "corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación". Entonces se puede decir, que la Unidad que se procedió a analizar, son los procesos y la documentación de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos de Bancaribe, de igual manera fue consultado el personal que labora en dichos departamentos, porque fueron los objetos claves para el desarrollo del objetivo general propuesto de la investigación.

3.4 Población y Muestra

Según Ramírez (2010), indica que existen muchos autores que señalan que el universo y población son similares, sin embargo; él opina como otros escritores que

son cosas diferentes, por lo tanto, Ramírez (2010) define el Universo como el "conjunto infinito de unidades observacionales cuyas características esenciales los homogeneizan como conjunto" (p. 58) y la Población según Ramírez (2010) "forma parte del Universo conformado en atención a un determinado número de variables que se van a estudiar, variable que lo hacen un subconjunto particular con respecto al resto de los integrantes del Universo" (p. 59).

Con respecto a la Muestra, Ramírez (2010), la define como:

> Estudia un subconjunto de la población e inferir sobre ésta los resultados obtenidos. La idea de la cual se parte es que la muestra, si es representativa, se comporta igual que la población. De allí los niveles de certeza al momento de generalizar (p. 59).

Para indicar la población y muestra, a la cual se les aplicó los instrumentos de recolección de datos para el respectivo diagnóstico, se especificará a continuación lo correspondiente a cada objetivo específico planteado en el Capítulo I:

- ✓ Para obtener la descripción de los procesos y documentación que emplea la VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos, se solicitó de la participación de los empleados de las mismas, que tenían conocimiento y el perfil indicado para obtener una efectiva reunión y discusión grupal (por lo tanto, se hizo una selección intencional), entre ellos se encontraron, los cuatro Gerentes de Proyectos y el Vicepresidente que conforman la VP de Proyectos y el Gerente de Desarrollo y Proyectos, porque es el encargado de transferir y bajar la información a su personal. Por lo tanto, la muestra resultó ser pequeña y finita porque se contó con seis empleados que ocupan cargos de interés y son representativos de los departamentos involucrados.
- ✓ Con el fin de analizar y elaborar la comparación de los procesos que maneja la VP de Proyectos en Bancaribe con los fundamentos del PMBOK se consideró como muestra, los documentos, formatos y plantillas que emplea dicho departamento para gestionar los proyectos.
- ✓ Con el objetivo de desarrollar la herramienta para optimizar la gestión de proyectos en Bancaribe, se consideró una muestra de al menos ocho antecedentes de Trabajos Especiales de Grado para optar por el título de "Especialista en Gerencia de Proyectos" y "Especialista en Sistemas de

Información" en la Universidad Católica Andrés Bello, tomando como criterio que el contenido de los mismos se enfocara en desarrollos de proyectos de Sistemas de Información (SI) y el caso de estudio se haya realizado en alguna institución financiera.

- ✓ Para plantear las respectivas recomendaciones de mejorar el uso del Project Server en Bancaribe, se estimó la misma muestra de los cuatro Gerentes de Proyectos y el Vicepresidente que conforman la VP de Proyectos y el Gerente de Desarrollo y Proyectos, para llevar a cabo sesiones de discusiones grupales y de esa manera crear tormentas de ideas.

3.5 Cuadro de Operacionalización de los Objetivos del Proyecto

La finalidad de elaborar la operacionalización de los objetivos del proyecto, en este caso de los objetivos planteados en el Capítulo I (Ver Tabla N° 3), impide que se desvíe la búsqueda de información innecesaria o irrelevante durante este caso de estudio. Ramírez (2010), indica que "las razones por las cuales debemos operacionalizar los objetivos de investigación son básicamente las que privaron para operacionalizar las hipótesis. Como consecuencia de esta actividad establecemos claramente el tipo de información que se necesita para el logro de los objetivos" (p. 87).

Tabla N° 3 Cuadro de Operacionalización de los Objetivos del Proyecto

Objetivo General	Desarrollar una herramienta de Integración de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe				
Objetivos Específicos	**Variables**	**Dimensiones**	**Fuentes Informativas**	**Indicadores**	**Técnicas y Herramientas**
Analizar la situación de la gestión y procesos de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y el uso del aplicativo Project Server en Bancaribe	Situación	VP de Proyectos Gerencia de Desarrollo y Proyectos Project Server	✓ Fuentes vivas (empleados de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos de Bancaribe) ✓ Documental (Presentaciones, Informes, Plantillas, Formatos)	✓ Procesos de la VP de Proyectos ✓ Procesos de la Gerencia de Desarrollo y Proyecto ✓ Nivel de uso del aplicativo Project Server	Técnicas: ✓ Observación Directa ✓ Discusión grupal ✓ Recopilación Documental ✓ Descomposición del Trabajo Herramientas: ✓ Diagrama de Flujo de Proceso ✓ Minutas ✓ Matriz de Registro de Información ✓ Mapa Mental

Tabla N° 3 Cuadro de Operacionalización de los Objetivos del Proyecto

Objetivo General	Desarrollar una herramienta de Integración de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe				
Objetivos Específicos	**Variables**	**Dimensiones**	**Fuentes Informativas**	**Indicadores**	**Técnicas y Herramientas**
Determinar el nivel de cumplimiento de las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la VP de Proyectos en Bancaribe	Nivel de cumplimiento	Proceso de Planificación Proceso de Ejecución Proceso de Control y Monitoreo	Documental (Presentaciones, Informes, Plantillas, Formatos)	✓ Gestión del Alcance ✓ Gestión del Tiempo ✓ Gestión de la Calidad ✓ Gestión de los Riesgos	Técnicas: ✓ Recopilación Documental ✓ Juicio de Expertos ✓ Discusión Grupal ✓ Tormentas de Ideas Herramientas: ✓ Matriz de Registro de Información ✓ Minutas ✓ Mapa Mental ✓ Matriz de Riesgos
Desarrollar una herramienta eficiente para la gestión de las áreas de conocimiento seleccionadas de la VP de Proyectos de Bancaribe con base en las mejores prácticas del PMI	Herramienta	Proceso de Ejecución Proceso de Control y Monitoreo Gestión de Calidad Gestión de Riesgo	✓ Fuentes vivas (empleados de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos de Bancaribe) ✓ Documental (Presentaciones, Informes, Plantillas, Formatos)		
Plantear recomendaciones para optimizar el uso del aplicativo Project Server en la Gestión de Proyectos en Bancaribe	Recomendaciones	Técnicas Funcionales	✓ Fuentes vivas (empleados de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos de Bancaribe) ✓ Documental (Presentaciones, Informes, Plantillas, Formatos)	Lista de Recomendaciones	Técnicas: ✓ Observación Directa ✓ Análisis FODA ✓ Recopilación Documental ✓ Discusión Grupal ✓ Tormentas de Ideas ✓ Búsqueda en Internet Herramientas: ✓ Matriz de Registro de Información ✓ Matriz FODA ✓ Minutas

Las definiciones de las variables son las siguientes:

- ✓ **Situación**: Es el ambiente real o entorno presente en un determinado espacio, en este caso es el escenario existente en la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos con respecto a sus procesos de gestión.

- ✓ **Nivel de cumplimiento**: Es el grado de acatamiento u obediencia de leyes, normativas, pautas, reglamentos, entre otros, en este caso de estudio se refiere a cumplir con los estándares que dicta el Project Management Institute (PMI).
- ✓ **Herramienta**: Es un objeto que facilita la realización de una actividad o tarea, en esta oportunidad basándose en lo que determina dicho instrumento.
- ✓ **Recomendaciones**: Son sugerencias técnicas y funcionales que proponen se lleven a cabo con el fin de optimizar o mejorar el proceso de una actividad.

En la siguiente Tabla Nº 4 se muestran los procedimientos que se llevó a cabo por cada objetivo planteado en el caso de estudio.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para cumplir con las tres fases del diseño de la investigación, se empleó la técnica de investigación cualitativa. Valarino et al. (2010), sostiene que esta técnica de investigación son "aquellas que pretenden una compresión del fenómeno a través de una interpretación subjetiva ofreciendo como resultados conclusiones expresadas en el lenguaje natural" (p. 218).

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación son las siguientes:

- ✓ Recopilación Documental: Referencias bibliográficas y documentación electrónica que Bancaribe contiene en sus repositorios.
- ✓ Discusión Grupal: Es un grupo de pocas personas, las cuales se reúnen para intercambiar ideas sobre un tema de manera informal, porque tienen un interés en común para discutir el tema.
- ✓ Tormentas de Ideas: Palacios (2005), la define como "una técnica intencionalmente desinhibida que es más frecuentemente usada por grupos, pero también ha sido usada con éxito por individuos. El objetivo es generar, entre un grupo de personas, el mayor número de ideas y alternativas de respuestas" (p. 125).

Tabla Nº 4 Procedimientos por objetivos

#	Objetivo	Fases de Desarrollo	Procedimiento	Técnicas y Herramientas	Resultados
1	Analizar la situación de la gestión y procesos de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y el uso del aplicativo Project Server en Bancaribe.	Fase I y Fase II	Recopilación y análisis de información sobre los procesos que gestiona la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos. Entre las fuentes de información a utilizar se encuentran: Presentaciones, Informes, Plantillas y Formatos.	Técnicas: ✓ Observación Directa ✓ Discusión Grupal ✓ Recopilación Documental ✓ Descomposición del Trabajo Herramientas: ✓ Diagrama de Flujo de Proceso ✓ Minutas ✓ Matriz de Registro de Información ✓ Mapa mental	Obtener Diagramas de Flujos de Procesos que gestionan la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos. De igual manera se espera obtener análisis de comparación e interrelación entre los procesos de las áreas anteriormente nombradas. También se espera obtener un análisis del uso del Project Server en la organización Bancaribe.

Tabla Nº 4 Procedimientos por objetivos

#	Objetivo	Fases de Desarrollo	Procedimiento	Técnicas y Herramientas	Resultados
2	Determinar el nivel de cumplimiento de las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la VP de Proyectos en Bancaribe	Fase I y Fase II	Identificación del cumplimiento de las buenas prácticas del PMI vista en las distintas dimensiones del proceso del ciclo de vida: Planificación, Ejecución, Control y Monitoreo.	Técnicas: ✓ Recopilación Documental ✓ Juicio de Expertos ✓ Discusión Grupal ✓ Tormentas de Ideas Herramientas: ✓ Matriz de Registro de Información ✓ Minutas ✓ Mapa mental ✓ Matriz de Riesgo	Tablas con los procesos del ciclo de vida (Planificación, Ejecución y Control y Monitoreo), junto con las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que se emplea en cada uno de ellos, e indicando si la VP de Proyectos de Bancaribe cumple o no con los mismos. No están contemplados los procesos de Inicio y Cierre porque no se encuentran incluidos en las áreas de conocimientos a estudiar en este TEG. Y una Matriz de Riesgos que puede ocurrir sino optimizan los procesos de Gestión de Proyectos.

Tabla Nº 4 Procedimientos por objetivos

#	Objetivo	Fases de Desarrollo	Procedimiento	Técnicas y Herramientas	Resultados
3	Desarrollar una herramienta eficiente para la gestión de las áreas de conocimiento seleccionadas de la VP de Proyectos de Bancaribe con base en las mejores prácticas del PMI	Fase III	Considerando las mejores prácticas del PMI, variables y toda la documentación recopilada y análisis de los dos primeros objetivos, permitirá observar las debilidades de la VP de Proyectos y de esa manera proveer una herramienta eficiente para optimizar su gestión de proyectos.	Técnicas: ✓ Recopilación Documental ✓ Juicio de Expertos ✓ Discusión Grupal ✓ Tormentas de Ideas Herramientas: ✓ Matriz de Registro de Información ✓ Minutas ✓ Lecciones Aprendidas	Nuevos documentos y formatos optimizados de las cuatro áreas de conocimiento: Gestión de Alcance, Gestión de Tiempo, Gestión de Calidad y Gestión de Riesgo, fundamentándose en las mejores prácticas del PMI.
4	Plantear recomendaciones para optimizar el uso del aplicativo Project Server en la Gestión de Proyectos en Bancaribe	Fase I y Fase III	Recopilación de información, llevando a cabo discusión grupal e indagación de la operatividad del aplicativo Project Server.	Técnicas: ✓ Observación Directa ✓ Análisis FODA ✓ Recopilación Documental ✓ Discusión Grupal ✓ Tormentas de Ideas ✓ Búsqueda en internet Herramientas: ✓ Matriz de Registro de Información ✓ Matriz FODA ✓ Minutas	Una Matriz FODA y a partir de allí una lista de recomendaciones tanto técnicas como funcionales.

- ✓ Observación Directa: Según Valarino et al. (2010), indica que "esta técnica se utiliza cuando las variables que se van a estudiar son de naturaleza interactiva o social, o si se necesita observar cómo es u ocurre determinado fenómeno en un ambiente real o virtual" (p. 218).
- ✓ Juicio de Expertos: Es una técnica que es proporcionada por la experiencia de un grupo de especialistas o individuo que tiene conocimientos sobre un tema en específico y se encuentran disponibles para que les realicen consultas y soliciten sus opiniones.
- ✓ Análisis FODA: Consiste en evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proyecto para identificar los posibles riesgos que puede ocurrir en el mismo.
- ✓ Descomposición del Trabajo: Se emplea para descomponer las actividades y procesos para su mejor compresión.
- ✓ Búsqueda en Internet: Es el medio que se emplea para buscar la mayoría de las adquisiciones que se requiere para el proyecto.

Los instrumentos o herramientas que se consideraron son los siguientes:

- ✓ Minutas: Es un instrumento que se emplea para suministrar los acuerdos y los temas que se trataron en una reunión o discusión grupal.
- ✓ Mapa Mental: Al aplicar la técnica de tormentas de ideas, éstas se consolidan en un esquema para reflejar los puntos en común y las diferencias y puede llegar a darse el caso de generar nuevas ideas.
- ✓ Matriz FODA: Permite mostrar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, en este caso, del software Project Server.
- ✓ Matriz de Registro de Información: Se fundamenta en indicar el tipo de documentación, qué tipo de información se encuentra en el mismo y la fecha de ubicación.
- ✓ Diagrama de Flujo de Proceso: Es una representación gráfica de un flujo de proceso o trabajo, mostrando paso a paso su trayectoria y ejecución.

- ✓ Lecciones Aprendidas: Permite al equipo del proyecto valorar sus logros y errores (vivencias), con el objetivo de actuar y mejorar el desempeño en futuros proyectos.
- ✓ Matriz de Riesgos: Permite identificar, dar respuesta y asignar responsables en los riesgos que posiblemente pueden ocurrir.

3.7 Técnicas de Procesamiento de Datos

Para este estudio de investigación, se utilizó el método del análisis cualitativo, ya que de los datos obtenidos, se empleó el análisis de contenido (síntesis, inducción y deducción). Y a su vez se empleó el análisis cuantitativo para llevar a cabo un aproximado de porcentaje del nivel de cumplimiento de las mejores prácticas del PMI con respecto a la gestión de proyectos de la VP de Proyectos, esta manera se logró proporcionar respuestas a las interrogantes planteadas en el Capítulo I.

3.8 Estructura Desagregada del Trabajo

El desarrollo de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT), también llamado WBS (*Work Breakdown Structure)*, estuvo contemplada por los objetivos propuestos en esta investigación, por lo tanto, en la Figura N° 14, puede observarse la descomposición de los objetivos por paquetes.

3.9 Cronograma

El cronograma de actividades, se elaboró considerando los bloques o paquetes que se muestran en el WBS (Ver Figura N° 14), en la Tabla N° 5, se expone el Diagrama de Gantt, con las actividades que se realizaron en cada uno de estos bloques durante las 12 semanas, que es el tiempo reglamentario que se empleó para el desarrollo de esta investigación, de igual manera se visualiza las actividades que se ejecutaron para la entrega del Proyecto del Trabajo Especial de Grado (TEG).

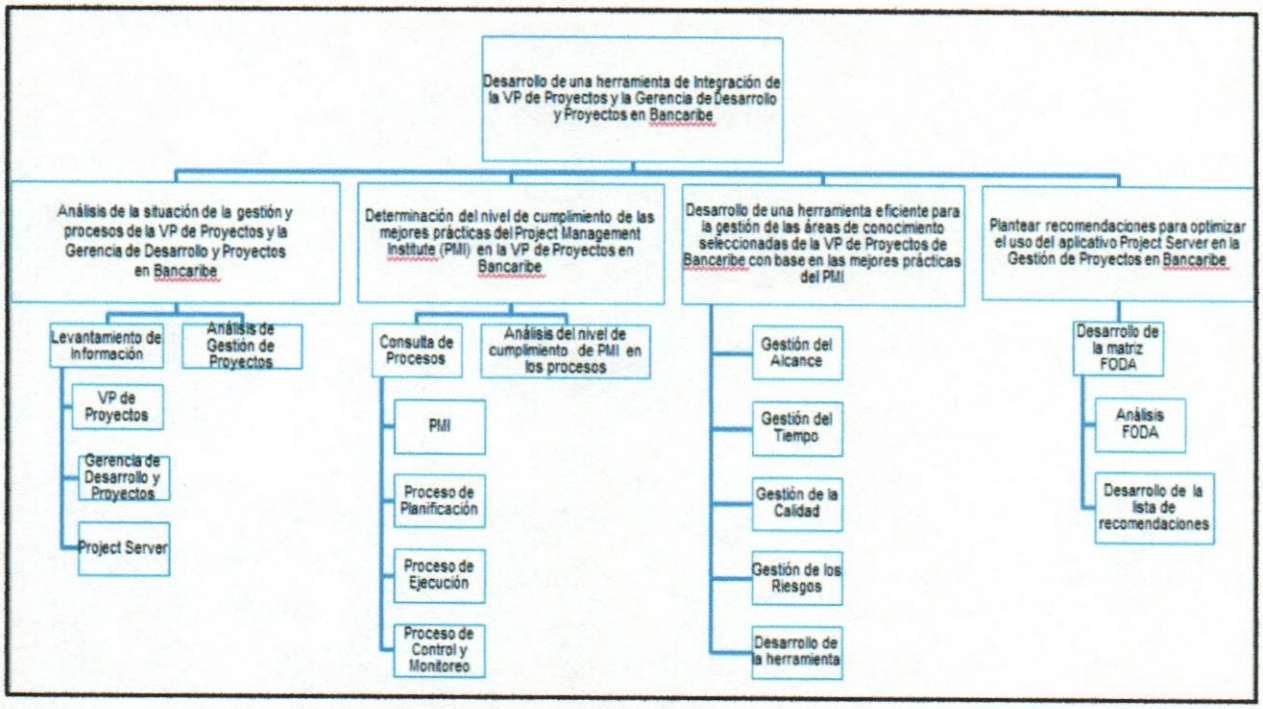

Figura N° 14 Estructura Desagregada de Trabajo

Tabla N° 5 Diagrama de Gantt del Desarrollo del Trabajo Especial de Grado

Desarrollo de una herramienta de Integración de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe	DURACIÓN 12 SEMANAS (Año 2013)											
	1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes			
• **Desarrollo de Capítulo I**	■	■	■	■	■	■	■					
○ Planteamiento del Problema	■	■	■	■	■							
Convocar reuniones con el personal de la VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos	■											
Realizar mesas de trabajo	■	■	■									
Analizar la problemática de la VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos				■	■							
○ Objetivos de la Investigación	■	■	■	■	■							
Reuniones con la tutora de la empresa	■	■	■	■	■							
Reuniones con la tutora académica		■		■								
○ Justificación de la Investigación				■	■							
Desarrollar la justificación				■	■							
○ Limitaciones de la Investigación				■	■							
Desarrollar las limitaciones				■	■							
○ Alcance del Estudio				■	■							
Desarrollar el alcance				■	■							
Elaborar y completar el capítulo I	■	■	■	■	■	■						
Entregar el borrador del capítulo I a la tutora académica						■						
Corregir el capítulo I							■					
• **Desarrollo de Capítulo II**							■	■	■	■		
○ Antecedentes de la Investigación							■					
Buscar Trabajos Especial de Grado de Gerencia de Proyectos							■					
Buscar Trabajos Especial de Grado de otras especialidades							■					
○ Bases Teóricas							■	■	■			
Investigar el marco teórico							■	■	■			
○ Bases Legales								■				

Tabla N° 5 Diagrama de Gantt del Desarrollo del Trabajo Especial de Grado

Desarrollo de una herramienta de Integración de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe	DURACIÓN 12 SEMANAS (Año 2013)											
	1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes			
Investigar las bases legales								■				
Elaborar y completar el capítulo II							■	■	■			
Entregar el borrador del capítulo II a la tutora académica									■			
Corregir el capítulo II										■		
• **Desarrollo de Capítulo III**								■	■	■	■	■
○ Tipo y Diseño de Investigación								■				
Buscar citas, conceptos para elegir el tipo y diseño de la investigación								■				
○ Unidad de Análisis, Población y Muestra								■				
Analizar los involucrados en el caso de estudio								■				
○ Cuadro de Operacionalización de los Objetivos del Proyecto								■	■			
Elaborar el Cuadro de Operacionalización de los Objetivos								■	■			
Elaborar el Cuadro de Procedimientos por Objetivos								■	■			
○ Técnicas de recolección y procesamientos de datos									■			
Investigar y analizar las técnicas y herramientas a emplear en el desarrollo del caso de estudio									■			
○ Estructura Desagregada de Trabajo										■	■	
Desarrollar la EDT										■	■	
○ Cronograma											■	
Elaborar el Diagrama de Gantt para la entrega de los cuatro primeros capítulos del Trabajo Especial de Grado											■	
Elaborar el Diagrama de Gantt para el desarrollo del caso de estudio											■	
○ Presupuesto y Factibilidad del Proyecto											■	
Desarrollar el presupuesto y factibilidad											■	
○ Consideraciones éticas											■	
Desarrollar las consideraciones éticas											■	
Elaborar y completar el capítulo III								■	■	■	■	
Entregar el borrador del capítulo III a la tutora académica											■	
Corregir el capítulo III												■
• **Desarrollo de Páginas Preliminares**											■	■
Elaborar portada, contraportada, cartas de empresa y asesor											■	
Elaborar resumen e introducción											■	
Elaborar los índices, referencias bibliográficas												■
• **Desarrollo de Capítulo IV**	■	■	■									
○ Levantamiento de Información	■											
Recopilación documental	■											
Elaborar y completar el capítulo IV	■	■										
Entregar el borrador del capítulo IV a la tutora académica		■										
Corregir el capítulo IV			■									
• **Redacción y elaboración de los cuatro capítulos**	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
• **Entrega del proyecto del Trabajo Especial de Grado**												■
	DURACIÓN 12 SEMANAS (Año 2014)											
	1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes			
• **Análisis de la situación de la gestión y procesos de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y el uso del aplicativo Project Server en Bancaribe**	■	■	■	■	■	■						
○ Levantamiento de Información	■	■	■									
▪ **VP de Proyectos**	■	■	■									
Recopilar la documentación	■	■	■									

Tabla N° 5 Diagrama de Gantt del Desarrollo del Trabajo Especial de Grado

Desarrollo de una herramienta de Integración de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe	DURACIÓN 12 SEMANAS (Año 2014)											
	1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes			
Convocar reuniones con el personal de la VP de Proyectos												
Reuniones con el personal de la VP de Proyectos												
▪ **Gerencia de Desarrollo y Proyectos**												
Recopilar la documentación												
Convocar reuniones con el personal de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos												
Reuniones con el personal de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos												
Reuniones con ambos departamentos												
▪ **Project Server**												
Recopilar la documentación												
Manejar el software												
○ **Análisis de Gestión de Proyectos**												
Desarrollar los flujos de procesos												
Analizar los resultados del levantamiento de información												
Entregar el desarrollo del primer objetivo												
Correcciones del desarrollo del primer objetivo												
Diagrama de Flujos de Procesos												
Documento de análisis de la Gestión de Proyectos en la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos												
Matriz FODA												
• **Determinación del nivel de cumplimiento de las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la VP de Proyectos en Bancaribe**												
▪ **Consulta de Procesos**												
▪ **PMI**												
Investigar los fundamentos del PMI												
▪ **Proceso de Planificación**												
Levantamiento de información del proceso de Planificación en la VP de Proyectos												
Reuniones con el personal de la VP de Proyectos												
▪ **Proceso de Ejecución**												
Levantamiento de información del proceso de Ejecución en la VP de Proyectos												
Reuniones con el personal de la VP de Proyectos												
▪ **Proceso de Control y Monitoreo**												
Levantamiento de información del proceso de Control y Monitoreo en la VP de Proyectos												
Reuniones con el personal de la VP de Proyectos												
○ **Análisis del nivel de cumplimiento del PMI en los procesos**												
Desarrollar los flujos de procesos												
Analizar los resultados del levantamiento de información												
Entregar el desarrollo del segundo objetivo												
Correcciones del desarrollo del segundo objetivo												
Diagrama de Flujos de Procesos												
Documento de análisis del nivel de cumplimiento del PMI en la VP de Proyectos												
• **Desarrollo de una herramienta eficiente para la gestión de las áreas de conocimiento seleccionadas de la VP de Proyectos de Bancaribe con base en las mejores prácticas del PMI**												
○ **Gestión de Alcance**												
Investigar las mejores prácticas del PMI de Gestión de Alcance												

Tabla N° 5 Diagrama de Gantt del Desarrollo del Trabajo Especial de Grado

Desarrollo de una herramienta de Integración de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe	DURACIÓN 12 SEMANAS (Año 2014)											
	1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes			
Reuniones y discusión grupal con la VP de Proyectos												
○ Gestión de Tiempo												
Investigar las mejores prácticas del PMI con respecto a a Gestión de Tiempo												
Reuniones y discusión grupal con la VP de Proyectos												
○ Gestión de Calidad												
Investigar las mejores prácticas del PMI con respecto a a Gestión de Calidad												
Reuniones y discusión grupal con la VP de Proyectos												
○ Gestión de Riesgo												
Investigar las mejores prácticas del PMI con respecto a a Gestión de Riesgo												
Reuniones y discusión grupal con la VP de Proyectos												
○ Desarrollo de la herramienta												
Analizar los resultados de la investigación												
Analizar los resultados de las reuniones y discusión grupal												
Desarrollar la herramienta de la Gestión de Proyectos												
Entregar el desarrollo del tercer objetivo												
Correcciones del desarrollo del tercer objetivo												
Herramienta de la Gestión de Proyectos basada en las mejores prácticas del PMI												
• **Plantear recomendaciones para optimizar el uso del aplicativo Project Server en la Gestión de Proyectos en Bancaribe**												
○ Desarrollo de la Matriz FODA												
Construir la Matriz FODA del Project Server												
Analizar el resultado de la Matriz FODA												
▪ **Desarrollo de la lista de recomendaciones**												
Reuniones con el personal de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos												
Desarrollar la lista de recomendaciones												
Entregar el desarrollo del cuarto objetivo												
Correcciones del desarrollo del cuarto objetivo												
• **Redacción y elaboración del Trabajo Especial de Grado**												
• **Entrega del Trabajo Especial de Grado Definitivo**												

3.10 Gastos Incurridos

En la Tabla Nº 6 se detallan los gastos que se presentaron para el desarrollo de este caso de estudio, tales como: materiales, horas hombres las cuales están comprendidas 2 horas por 5 días a la semana y 8 horas por cada fin de semana siendo un total de 18 horas a la semana, Unidades de Créditos, bibliografías y todo lo que tenía que ver con algún egreso económico.

Adicionalmente se consideró una reserva de contingencia del valor total por gastos extras o imprevistos, en la Tabla Nº 7 se muestra la lista de los posibles materiales que pudieron haber incurrido como gastos adicionales.

Tabla Nº 6 Gastos Incurridos

Cantidad	Descripción	Precio Unitario (Bs.)	Precio Total (Bs.)
3	Juego de cartuchos de tinta de impresora (negro y de colores)	800,00	2.400,00
1	Encuadernación (empastado negro)	300,00	500,00
4	Borrador en espiral	50,00	200,00
3	Resmas de papel	450,00	1350,00
	Reproducción bibliográfica (copias) Bibliografías (libros, manuales)	1200,00	1.200,00
5	CD's	40,00	200,00
4,8	Unidades de Créditos (UC)	853,00	4.094,40
18 horas semanales	Horas hombres (12 semanas) = 216 horas	200,00	43.200,00
		SubTotal	**53.144,40**
		Reserva de Contingencia	11.950,00
		Total	**65.094,40**

Tabla Nº 7 Reserva de Contingencia

Cantidad	Descripción	Precio Unitario (Bs.)	Precio Total (Bs.)
1	Juego de cartucho de tinta de impresora (negro)	800,00	800,00
2	Borrador en espiral	50,00	100,00
1	Resmas de papel	450,00	450,00
	Reproducción bibliográfica (copias) Bibliografías (libros, manuales)	1.000,00	1.000,00
4 horas semanales	Horas hombres (12 semanas) = 48 horas	200,00	9.600,00
		SubTotal	**11.950,00**

3.11 Factibilidad del Proyecto

El objetivo de desarrollar una herramienta de integración de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, es factible que se lleve a cabo por las siguientes razones:

- ✓ Disponibilidad de la documentación y procesos que maneja la institución financiera Bancaribe.
- ✓ Disponibilidad y capacidad del personal involucrado en el caso de estudio.
- ✓ Bancaribe cuenta con una gestión de Gerencia de Proyectos y una gestión de Proyectos de Sistemas de Información, por lo tanto, su integración a optimizarse puede desarrollarse.
- ✓ Como toda implementación de algo nuevo en una organización, es posible, que ocurra resistencia al cambio, sin embargo; ambas áreas la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos tienen toda la intención de que la optimización de integración de ambas gestiones se cumplan cabalmente.

3.12 Consideraciones Éticas

En este documento de investigación, se consideró lo siguiente:

- ✓ Gran parte de la información que se obtuvo para elaborar este Trabajo Especial de Grado, se fundamentó en las consultas de una variedad de bibliografías, teniendo siempre presente el respeto de las condiciones de confidencialidad y el cuidado especial de los derechos del autor de conceptos, opiniones, análisis y otros de los cuales han sido divulgados por terceras personas. Para la redacción de citas textuales y referenciales, al igual que las referencias bibliográficas, se consideró lo que estipula las Normas APA.
- ✓ La institución financiera Bancaribe, podrá emplear la información que contiene el caso en estudio, porque ésta le será de utilidad para optimizar sus procesos en la gestión de proyectos y así lograr con mayor éxito la ejecución de sus objetivos del plan estratégico que deben cumplirse según su planificación y además la información presentada en este documento está basada en datos y situaciones reales, obtenidos directamente de Bancaribe, ya que solo se está mostrando información que considere relevante e inofensiva para la institución financiera, con el fin de lograr definir y desarrollar el TEG, además de cumplir con fines académicos exigidos por la Universidad Católica Andrés Bello.

- ✓ Se mantuvo la confidencialidad de la identidad de las posibles personas consultadas sean del personal interno de Bancaribe o externo.
- ✓ Se tomó en cuenta el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (PMI) 2006, institución internacional dedicada a la profesionalización de la Gerencia de Proyectos.
- ✓ De igual manera se consideró el Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela 1996.

CAPÍTULO IV - MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se describe la organización donde se desarrolló el Trabajo Especial de Grado, incluyendo una breve reseña histórica, su misión, visión y valores estratégicos y organigramas de toda la organización y en las áreas específicas de donde se llevó la investigación.

4.1 Breve reseña histórica

La institución financiera Bancaribe nace el 12 de febrero de 1954 e inicia sus operaciones en la ciudad de Puerto Cabello. La primera Junta Directiva logró traspasar las fronteras regionales y abrir la primera oficina en Caracas el 3 de julio de 1958, en la Avenida Urdaneta.

Éste fue el primero de muchos de los éxitos cosechados por Bancaribe. Su larga trayectoria le ha permitido desarrollar otras iniciativas como crear, en el año 1989, la Sociedad Financiera del Caribe, con el fin de impulsar el desarrollo de proyectos de envergadura.

En el año 1997, Bancaribe se convierte en Banco Universal, gracias a la fusión con el Banco de Inversiones del Caribe y el Fondo de Activos Líquidos del Caribe. En ese mismo año, Bancaribe realiza una asociación estratégica con el Scotiabank, banco canadiense de amplia trayectoria en el ámbito financiero internacional y firma un acuerdo de corresponsalía e intercambio comercial con Caixa de Galicia, iniciando así su expansión internacional.

Para el año 2006, Bancaribe cambia su identidad corporativa y con ella comienza una nueva etapa de evolución que apalanca su plan de negocios y apunta hacia un nuevo posicionamiento de marca permitiendo identificar a Bancaribe como un Banco accesible, ágil, flexible e innovador.

El objetivo primordial de la institución es la intermediación financiera que consiste en:

- ✓ Captación de recursos con la finalidad de otorgar créditos o financiamientos, además de operaciones y servicios financieros
- ✓ Brindar adecuada satisfacción a las necesidades de nuestros clientes

- ✓ Acortar distancias para ser un banco de referencia en el sistema financiero nacional

Los insumos con que cuenta la organización son:

- ✓ Clientes
- ✓ Capital Humano
- ✓ Marco Regulatorio
- ✓ Estándares Internacionales
- ✓ Proveedores
- ✓ Tecnología
- ✓ Dinero

4.2 Lineamientos estratégicos

4.2.1 Misión

"Estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización."

4.2.2 Visión

"Ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país."

4.2.3 Valores

En Bancaribe, se distingue como valores fundamentales para el logro de los objetivos y el desempeño de la labor diaria, los siguientes principios:

- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Espíritu de equipo
- ✓ Excelencia
- ✓ Creatividad e innovación
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Respeto
- ✓ Confianza
- ✓ Crecimiento personal y profesional
- ✓ Transparencia
- ✓ Responsabilidad social

4.3 Estructura organizacional

La Junta Directiva de Bancaribe se encuentra conformada de la siguiente manera (Ver Figura N°15):

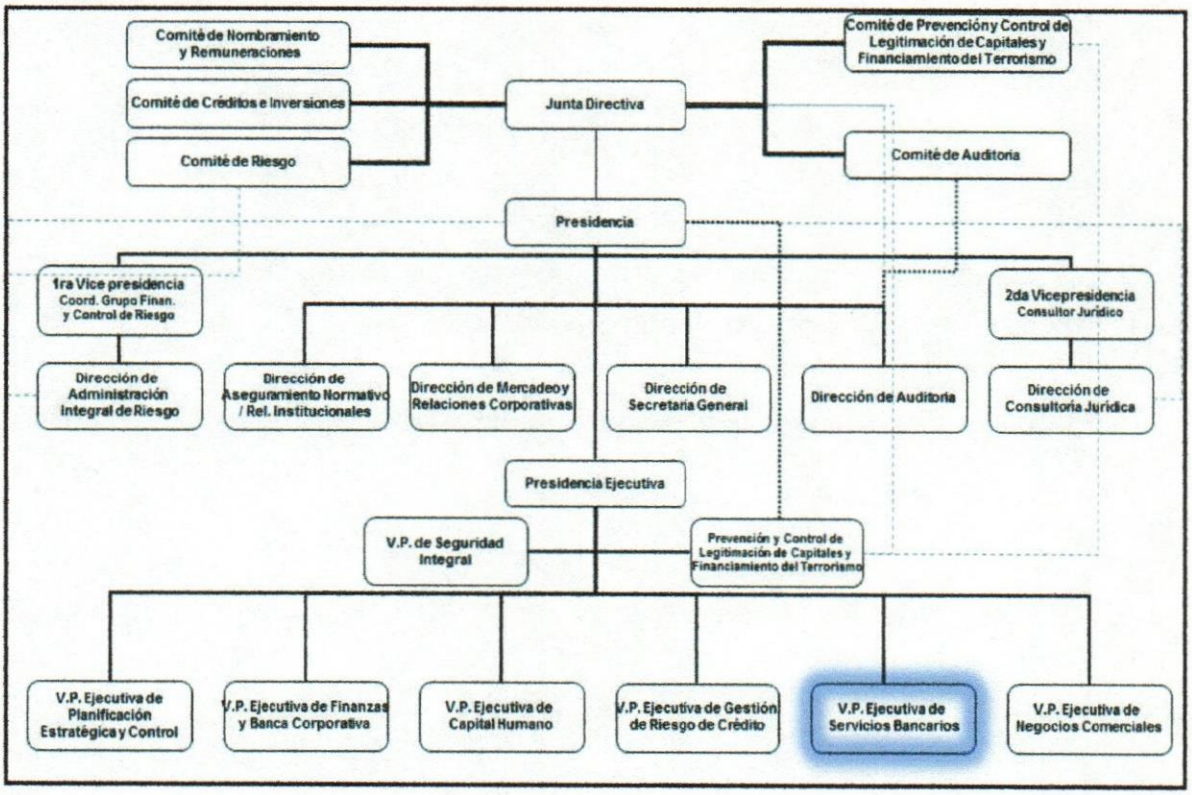

Figura N° 15 Estructura Organizativa de Bancaribe

Fuente tomada: Documentos internos de Bancaribe (2013)

4.4 Delimitación de la Unidad de Análisis

De todas las Direcciones y Vicepresidencias que conforma Bancaribe los principales departamentos que participaran en este caso de estudio y que tendrán un mayor aporte son:

- ✓ Vicepresidencia de Proyectos
- ✓ Vicepresidencia de Tecnología específicamente en la Gerencia de Desarrollo y Proyectos

Ambas Vicepresidencias pertenecen a la VP Ejecutiva de Servicios Bancarios de Bancaribe, en la Figura Nº 15 se visualiza en qué nivel se encuentran dichos departamentos.

En la Figura N° 16 se observa la Estructura Organizativa de la VP y en la Figura N° 17 se visualiza el Organigrama de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos. En los dos departamentos es donde se desarrollará el proyecto de TEG:

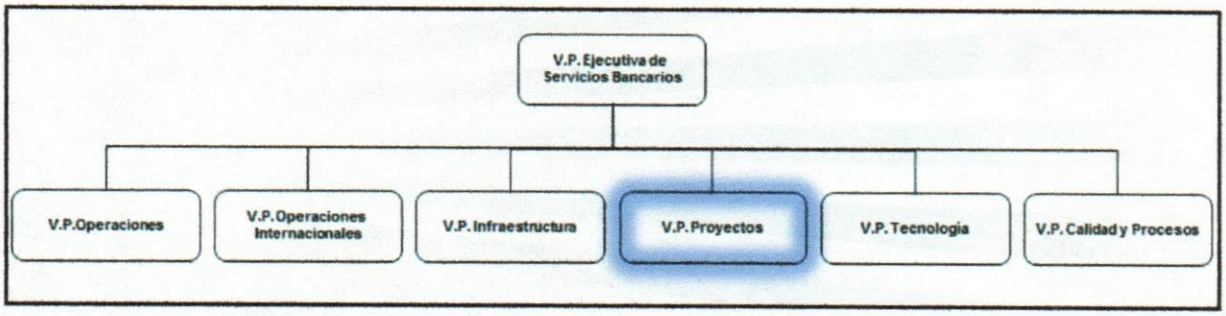

Figura N° 16 Estructura Organizativa de VP de Proyectos

Fuente tomada: Documentos internos de Bancaribe (2013)

Las funciones y responsabilidades de la VP de Proyectos son las siguientes:

- ✓ Elaborar reuniones de Kickoff
- ✓ Controlar posibles cambios y alcance en los proyectos y requerimientos
- ✓ Planificar la gestión de riesgos de proyectos
- ✓ Minimizar riesgos e inconvenientes que pueden originarse durante el desarrollo del proyecto
- ✓ Ejecutar el plan de calidad del proyecto

- ✓ Elaborar reportes y estadísticas del portafolio de proyectos

Con respecto al departamento de Gerencia de Desarrollo y Proyectos sus principales funciones son:

- ✓ Analizar, diseñar y desarrollar los sistemas tecnológicos ya sean requerimientos o proyectos (regulatorios, estratégicos y de negocio)
- ✓ Líder técnico en los proyectos tecnológicos
- ✓ Gestionar desarrollo de proyectos con terceros (proveedores)

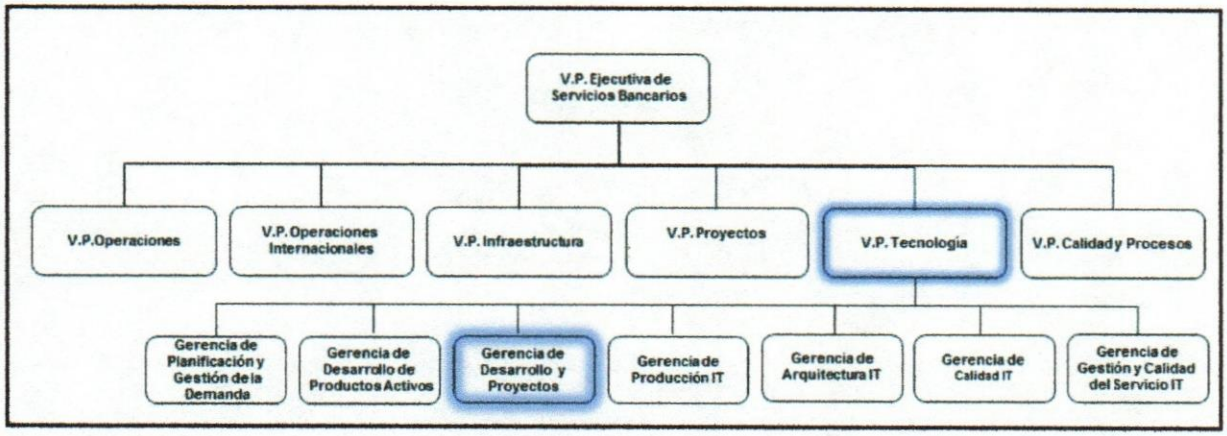

Figura N° 17 Estructura Organizativa de Gerencia de Desarrollo y Proyectos

Fuente tomada: Documentos internos de Bancaribe (2013)

CAPÍTULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo contempla las actividades desarrolladas para cumplir con los cuatro objetivos específicos, las mismas fueron ejecutadas por fases, las cuales han sido descritas en la metodología reseñada en el Capítulo III. El contenido del presente capítulo ha sido estructurado como se explica a continuación:

5.1 Analizar la situación de la gestión y procesos de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y el uso del aplicativo Project Server en Bancaribe

5.2 Determinar el nivel de cumplimiento de las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la VP de Proyectos en Bancaribe

5.3 Desarrollar una herramienta eficiente para la gestión de las áreas de conocimiento seleccionadas de la VP de Proyectos de Bancaribe con base en las mejores prácticas del PMI

5.4 Plantear recomendaciones para optimizar el uso del aplicativo Project Server en la Gestión de Proyectos en Bancaribe

5.1 Analizar la situación de la gestión y procesos de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y el uso del aplicativo Project Server en Bancaribe

El desarrollo de este objetivo específico se estructura en tres partes:

5.1.1 Gestión y Procesos de la VP de Proyectos

5.1.2 Gestión y Procesos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos

5.1.3 Uso del aplicativo Project Server en Bancaribe

5.1.1 Gestión y Procesos de la VP de Proyectos

En esta sección se procedió a realizar un levantamiento de información, en una primera instancia, empleando técnicas de recopilación documental de la VP de

Proyectos (presentaciones, plantillas, diagramas, formatos, informes y manuales entre otros) y toda la documentación suministrada por las áreas de VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, se registró en una matriz empleando como herramienta la Matriz de Registro de Información (Ver Anexo N° 1). Se detalló que todo el material que emplean para gestionar los proyectos en Bancaribe se almacenan y organizan de la siguiente manera (Ver Figura N° 18):

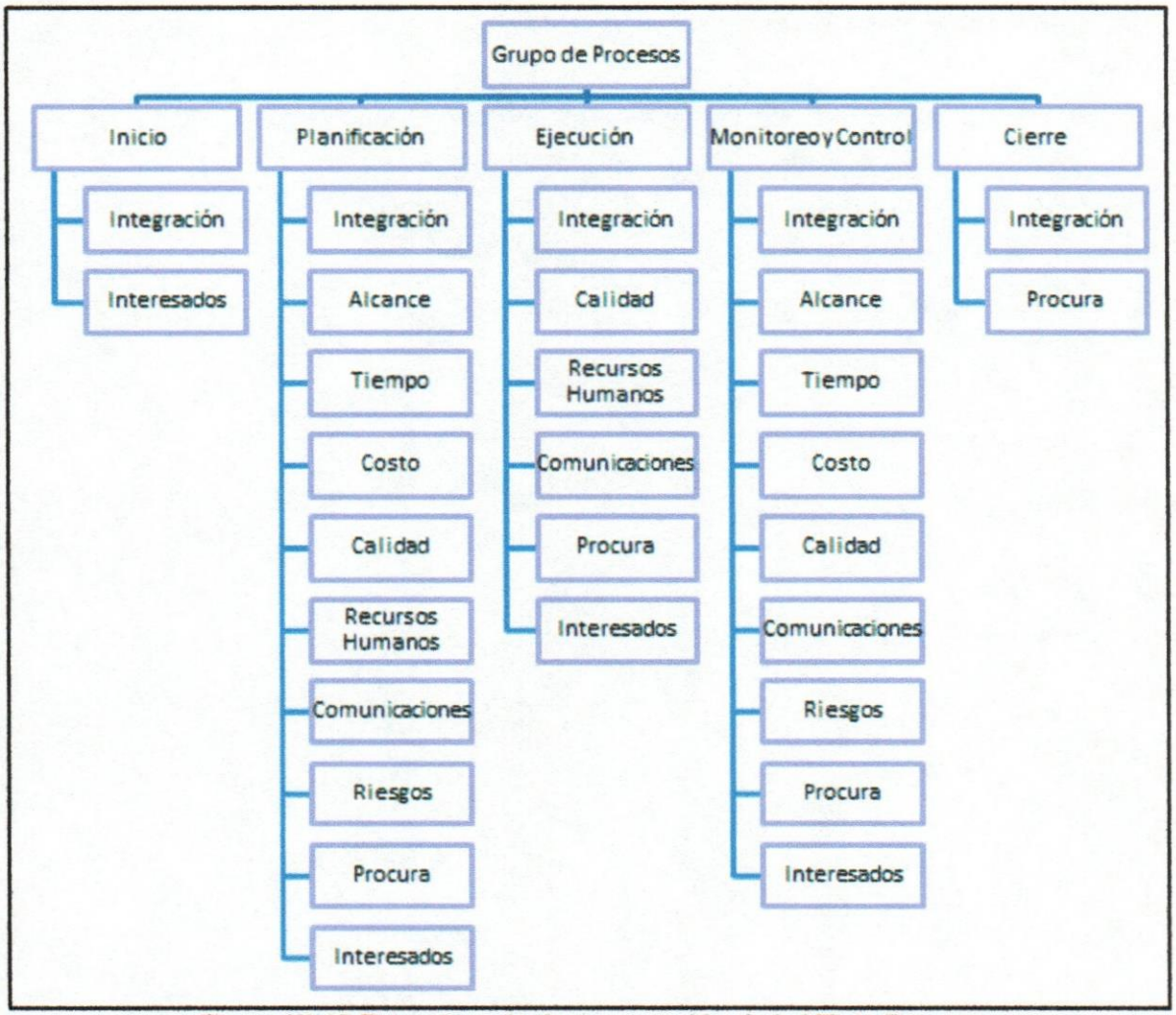

Figura N° 18 Estructura de documentación de la VP de Proyectos

En dicha estructura se encuentran los formatos y plantillas que son usados en Bancaribe para la gestión de cada una de las áreas de conocimiento dependiendo del grupo de procesos de proyectos donde intervienen las mismas. Y en una segunda instancia se utilizó como técnica la observación directa ya que se interactuó

con los Gerentes de Proyectos de la VP de Proyectos para observar los formatos, informes y plantillas que llenan los involucrados de los proyectos que se llevan a cabo en la organización. También está incluida la nueva área de conocimiento que indica el PMI 2013 llamada Gestión de Interesados, dando a entender que la VP de Proyectos tiene la intención de cumplir con las mejoras prácticas que dicta el PMI y actualizarse con la última versión del PMBOK.

Dentro de su repositorio se encuentra un directorio llamado "Presentaciones" donde guardan los archivos que muestran en comité y reuniones que intervienen los líderes técnicos y funcionales de cada proyecto y la cual permite informar sobre la salud (alertas, avances, retrasos e, impactos) del desarrollo de los proyectos concernientes al período semestral y anual.

Asimismo, se sostuvo una discusión grupal con los gerentes de proyectos que conforman la VP de Proyectos empleando las técnicas tal como se indicó en el Capítulo III y obteniendo como resultado minuta de dicha reunión (Ver Anexo N° 2), con el fin de levantar información de cuáles y cómo son sus procesos de gestión de proyectos y entre ellos se encuentran los siguientes:

- ✓ Solicitudes de Proyectos
- ✓ Aprobación de Solicitudes de Proyectos
- ✓ Licitación en Bancaribe

A continuación se describe cada uno de los procesos anteriormente nombrados:

- ✓ **Solicitudes de Proyectos**

Es el proceso donde el usuario solicita llevar a cabo el desarrollo y ejecución de un proyecto e interviene la VP de Proyectos en asignar el Gerente de Proyectos y éste analiza la solicitud, para luego apoyar al usuario en las mesas multidisciplinarias que están conformadas por un grupo de áreas y/o unidades de Bancaribe.

Para ser aprobado la solicitud de un proyecto, debe presentarse a la mesa multidisciplinaria, para que sean ellos los que dictaminen si la solicitud es un proyecto o requerimiento, si la solicitud no se encuentra clara en sus objetivos y necesidades la mesa multidisciplinaria ayuda al usuario a aclarar sus necesidades,

con el fin de que vuelva a solicitar una petición con ellos, pero en esta oportunidad presentando sus ideas más concisas y despejadas.

La siguiente Figura N° 19 muestra el Diagrama de Flujo del Proceso "Solicitudes de Proyectos".

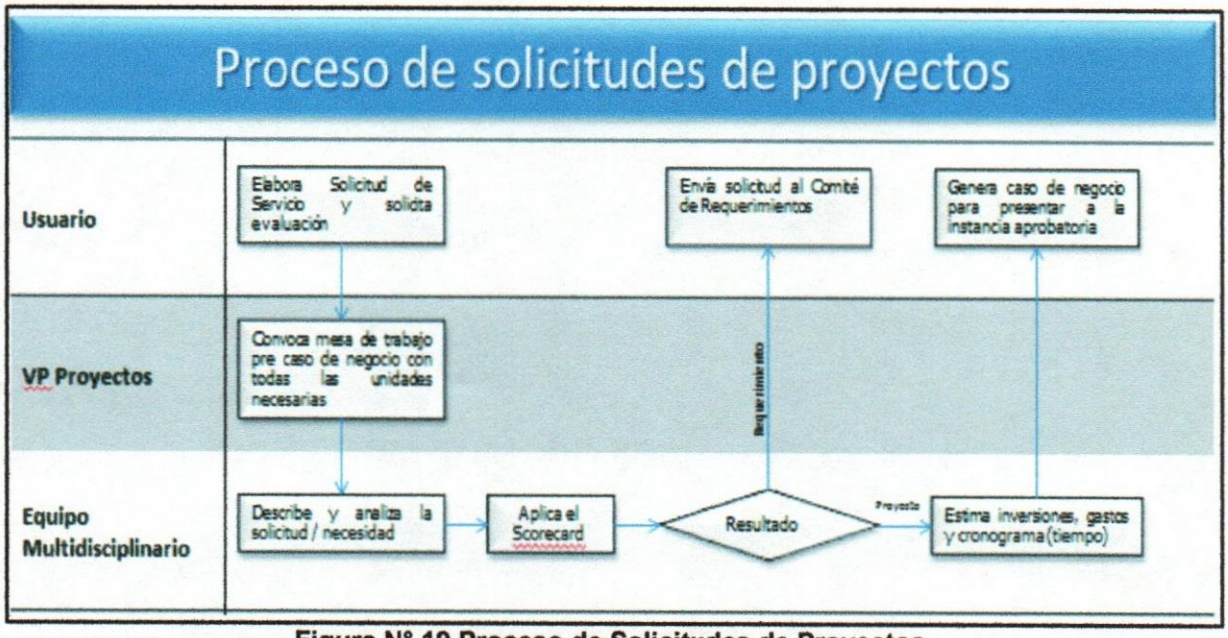

Figura N° 19 Proceso de Solicitudes de Proyectos
Fuente: VP de Proyectos (2013)

Análisis:

Este proceso es el inicio de exponer la necesidad que tiene la organización para cumplir con sus planes estratégicos, por tanto el usuario completa el formato de "Solicitud de Servicios" y éste es analizado por el Gerente de Proyectos con el fin de evaluar que la información sea la correcta y suministre suficiente datos para que la mesa multidisciplinaria tome la decisión si la solicitud es un proyecto o requerimiento.

- ✓ **Aprobación de Solicitudes de Proyectos**

Una vez que la mesa multidisciplinaria toma la decisión de que la solicitud es un proyecto y el usuario elabora el caso de negocio, ésta es entregada a un grupo de comités que se encargan de analizar la posible factibilidad del proyecto y aceptar o rechazar la ejecución del mismo. En la siguiente Figura N° 20 se visualiza el diagrama de flujo del proceso "Aprobación de Solicitudes de Proyectos".

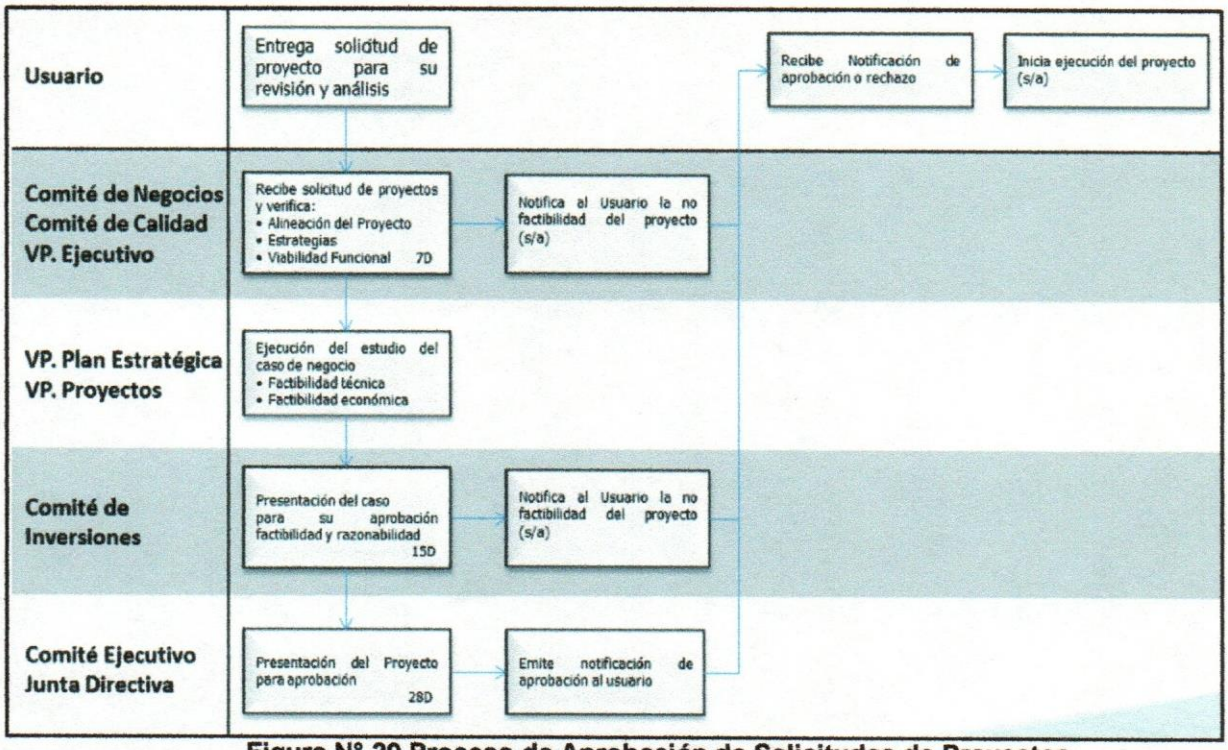

Figura N° 20 Proceso de Aprobación de Solicitudes de Proyectos
Fuente: VP de Proyectos (2013)

Análisis:

En el presente proceso se visualiza que intervienen un grupo de Comités que tienen responsabilidades de validar y verificar la solicitud del usuario, con el objetivo de que el solicitante entregue toda la documentación correspondiente con la calidad e información esperada para su posible factibilidad de ejecución y finalmente pueda realizarse la presentación del proyecto al Comité Ejecutivo y Junta Directiva para su aprobación.

✓ **Licitación en Bancaribe**

El proceso de procura en Bancaribe tiene diferentes etapas:

- Revisión y análisis de la solicitud, verifica que la información suministrada por el solicitante sea lo suficientemente amplia y específica para dar inicio a la búsqueda de proveedores.
- Identificación y preselección de proveedores, consiste en revisar si en la Base de Datos existe un proveedor que pueda satisfacer las necesidades del

solicitante, de lo contrario, se inicia una fase de búsqueda ya sea en el mercado nacional e internacional.

- Cotización / Licitación y Negociación, una vez preseleccionados los proveedores se les indicará el mecanismo a través del cual entregaran las propuestas económicas.
- Selección de proveedor, es el resultado de la revisión, evaluación y ponderación que han realizado las áreas pertinentes.
- Emisión de Orden de Compra, será emitida y enviada al proveedor, una vez que haya sido aprobada su generación en el sistema de requisiciones.

En la Figura N° 21 se visualiza el proceso de Licitación que se rige Bancaribe:

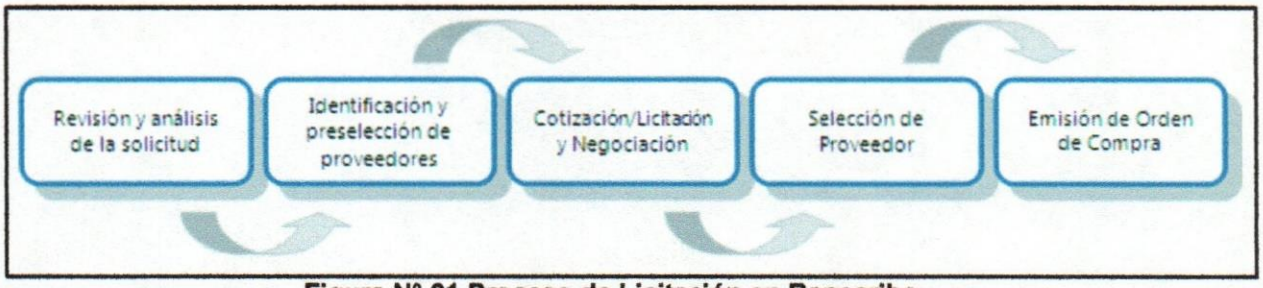

Figura N° 21 Proceso de Licitación en Bancaribe
Fuente: VP de Proyectos (2013)

Análisis:

Al aprobarse el desarrollo y ejecución de un proyecto no necesariamente se cumple este proceso, pues únicamente se procede a realizar la solicitud de procura o licitación de recursos materiales o contratados una vez que se analiza la factibilidad de llevar a cabo el proyecto sin emplear los recursos propios de Bancaribe. La mayoría de los proyectos tecnológicos que se caracterizan por ser estratégicos y de continuidad para el negocio, de seguro requieren ejecutar este proceso de Licitación, el cual está compuesto por cinco fases y cada una de estas fases contemplan formatos que el líder técnico debe gestionar con el área de Procura y dicho departamento se encarga de identificar los posibles proveedores que pueden licitar para proveer el servicio ya sea de equipos o recursos humanos.

El área de Procura dispone de un manual de gestión de procesos por el cual las áreas y/o unidades deben regirse para hacer la solicitud de procura y cumplir con todas las fases que indica la Figura N° 21.

Para ampliar la información de gestión y procesos de la VP de Proyectos en Bancaribe, se incluye información adicional tal como el ciclo de vida del proyecto y la formación del equipo de gobernabilidad.

Ciclo de vida del proyecto en Bancaribe

En Bancaribe la VP de proyectos participa desde el inicio del ciclo de vida del proyecto y en todas las fases que contempla el proyecto, los proyectos en Bancaribe se clasifican de la siguiente manera y en la Figura N° 22 se despliega dicha clasificación:

- ✓ Impacto para la institución financiera
- ✓ Contenido del proyecto
- ✓ Complejidad

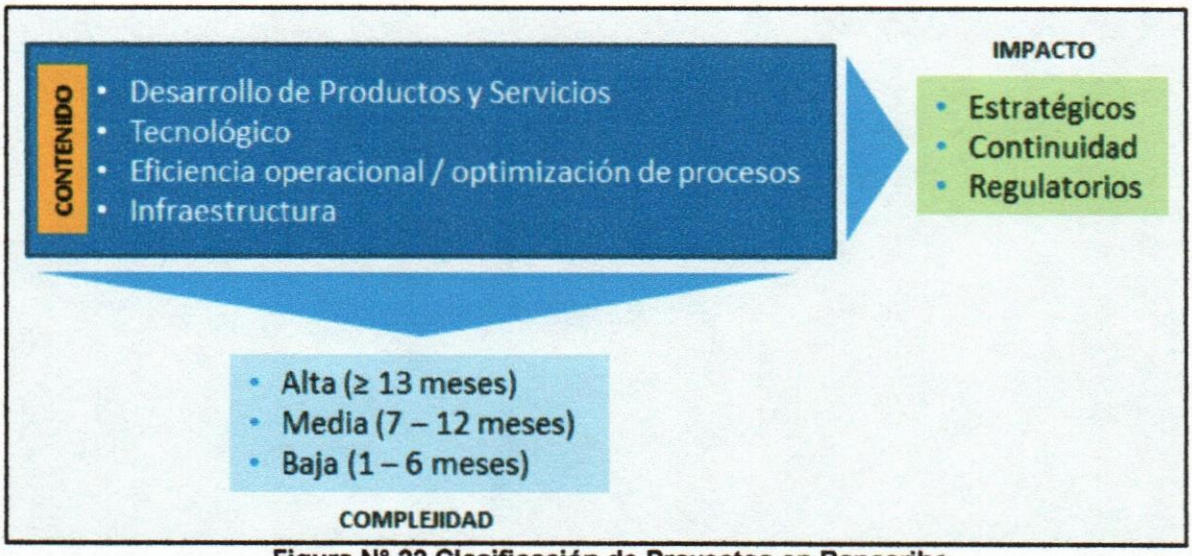

Figura N° 22 Clasificación de Proyectos en Bancaribe
Fuente: VP de Proyectos (2013)

La metodología de proyectos que maneja Bancaribe se basa en cuatro procesos principales, soportados por actividades de seguimiento, control y comunicaciones,

durante todo el desarrollo de proyectos y el equipo de Gobernabilidad participa desde el inicio hasta el cierre del proyecto. La Figura Nº 23 muestra lo anteriormente dicho:

Figura Nº 23 Fases del Proyecto en Bancaribe
Fuente: VP de Proyectos (2013)

El **seguimiento y control** tiene presencia en todas las fases del proyecto y de igual manera ocurre con **la comunicación** oportuna y efectiva, ya que es de vital importancia para el logro de los objetivos, la gestión de los riesgos y el establecimiento de acciones en caso de desviación.

Seguimiento y Control

Acción	Objetivo	Frecuencia	Convocada por	Liderada por
Comité de Dirección	Comunicar avances y puntos de atención.	Mensual	Gerente de Proyectos	Líder Funcional
Reunión de Seguimiento	Revisar estatus del proyecto, puntos de atención, riesgos, avances.	Semanal / quincenal	Gerente de Proyectos	Gerente de Proyectos
Mesa de trabajo funcional	Definir y validar diseño funcional, requerimientos, aclarar dudas.	Semanal / quincenal	Líder Funcional	Líder Funcional
Mesa de trabajo técnica	Definir y validar requerimientos, presentar prototipos, entre otros.	Semanal / quincenal	Líder Técnico	Líder Técnico
Mesa de trabajo Seguridad	Definir y validar requerimientos, cumplimiento de estándares, riesgos, medidas de mitigación, permisologías y accesibilidad.	Eventual	Líderes Seguridad	Líderes Seguridad
Solicitud de Modificación de Proyecto (SMP)	Formalizar ajuste del proyecto: alcance, costos, cronograma (*).	Si Aplica	Líder Funcional Líder Técnico	Líder Funcional Líder Técnico

Figura Nº 24 Seguimiento y Control en Bancaribe
Fuente: VP de Proyectos (2013)

En la Figura Nº 24 se visualiza el plan de Seguimiento y Control de las acciones a considerar en el desarrollo de los proyectos y en la Figura Nº 25 se presenta el plan de comunicaciones indicadas por fases y responsables de los mismos.

Comunicaciones			
Estrategia	Objetivo	Fase	Responsable
Mantener la Comunicación continua con el equipo de Proyecto	Distribución de la información generada en las diferentes reuniones realizadas: Seguimiento, Comité de Dirección, Mesas de trabajo técnicas, seguridad y/o funcionales.	TODAS las Fases del Proyecto	Equipo de Proyecto
Comunicación interna (áreas del Banco)	Información acerca de los aspectos generales del nuevo P/S, mejoras realizadas a los existentes, beneficios, normativas, cualquier aspecto de interés y de afectación a las diferentes áreas. Informe mensual de Indicadores de Proyectos.	TODAS las Fases del Proyecto	Líder Funcional / Gerente de Proyecto
Comunicación de cara al Cliente	Información acerca de los aspectos generales del nuevo P/S, mejoras realizadas a los existentes, condiciones del servicio, entre otros aspectos de interés para el cliente.	Fase de Ejecución: (Implantación, Post-implantación).	Líder Funcional

Figura Nº 25 Comunicación en Bancaribe
Fuente: VP de Proyectos (2013)

Cada fase de la metodología de proyectos en Bancaribe está soportada por una serie de actividades que generan entregables específicos, bajo la responsabilidad de diferentes roles, como puede observarse en la Figura Nº 26. Es importante destacar que en dicha imagen se encuentran actividades que ejecuta el área técnica y dependiendo del tipo de proyecto se define si interviene la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.

Equipo de Gobernabilidad

En Bancaribe todo proyecto, está soportado por una Estructura de Gobierno, también llamado Equipo de Gobernabilidad (Ver Figura N° 27). El Sponsor (patrocinador) es miembro del Comité Ejecutivo y es designado por dicho comité para ejecutar el

proyecto y éste mismo autoriza a un Vice-presidente de su área para ser el líder funcional del desarrollo del proyecto.

Figura N° 26 Metodología de Proyectos en Bancaribe
Fuente: VP de Proyectos (2013)

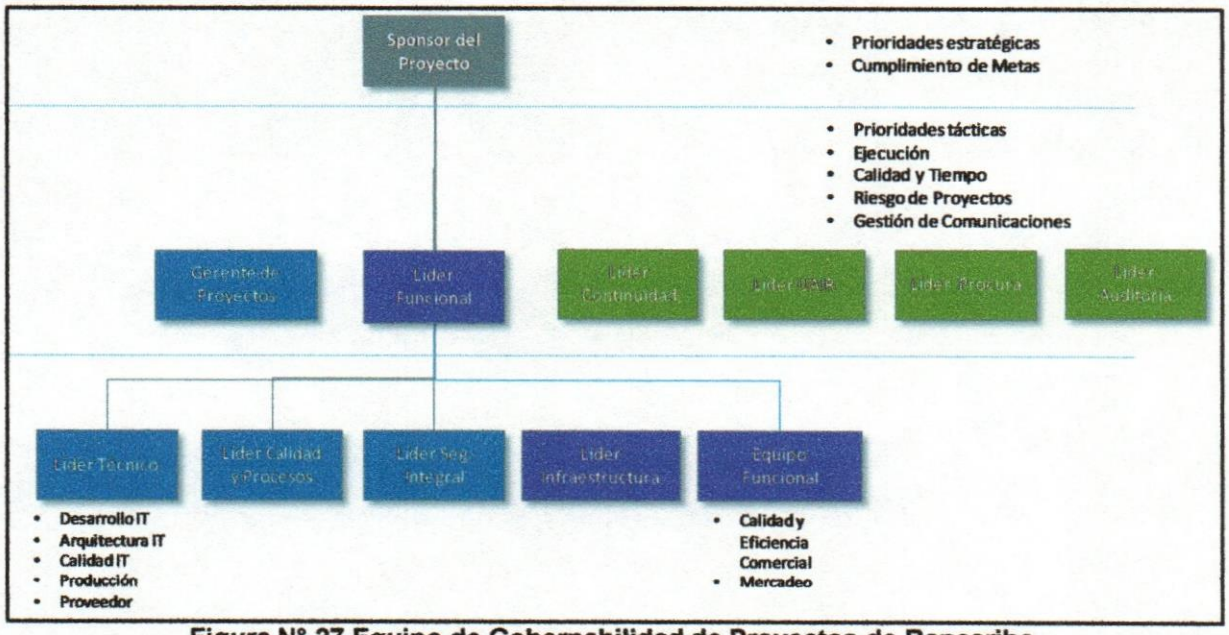

Figura N° 27 Equipo de Gobernabilidad de Proyectos de Bancaribe
Fuente: VP de Proyectos (2013)

A continuación se muestra la Tabla N° 8 con más detalle las actividades que ejecutan los roles del equipo de gobernabilidad.

Tabla Nº 8 Roles y actividades por fase

Fase	Actividades Principales	Entregable(s)	Responsable(s)
Inicio	Elaboración, evaluación y aprobación del Caso de Negocio	✓ Caso de Negocio	LF
	Solicitud del proyecto	✓ Solicitud de Servicio o Cambio de Alcance	LF
	Evaluación y Selección de Proveedores	✓ Documento RFP ✓ Matriz de Evaluación	LF; LS GP, LF
	Preparación del Kick Off	✓ Presentación Kick Off	GP, LF
	Procura / Contratación de Proveedores	✓ Contrato ✓ Presupuesto	CL, LPCG
Planificación	Definición Funcional	✓ Documento de Alcance	LF
	Diseño detallado	✓ Proceso visionado	LP
	Elaborar requerimientos Funcionales	✓ Doc. Requerimientos Funcionales	LP, LF
	Identificar y Planificar Riesgos del Proyecto	✓ Matriz de Riesgos del Proyecto	GP, LF, LS
	Diseño Técnico/Seguridad	✓ Doc. Especificaciones Técnicas/Seguridad	LT
Ejecución	Desarrollar P/S	✓ Desarrollo ejecutado	LT
	Diseñar estrategia de implantación y comunicación	✓ Matriz de Estrategia de Implantación y Comunicación.	LF, LP
	Preparación de ambiente	✓ Ambiente listo para pruebas	LT
	Pruebas técnicas	✓ Acta de Certificación técnica	LT
	Pruebas funcionales	✓ Casos de Prueba ✓ Certificación de resultados Pruebas funcionales	LF, LP;LS
	Implantación / Pase a producción	✓ Acta de Cierre de control de cambios	LT, LF, LS
	Certificación Contable y Funcional	✓ Acta de Certificación contable y funcional	LT
Cierre	Certificación Funcional	✓ Acta de Cierre Técnico del proyecto	GP
	Certificación Técnica		
	Certificación Calidad TI		
	Certificación Seguridad de Integral		
	Certificación de Proyecto	✓ Presentación de Cierre	GP

A continuación se muestra la leyenda de las abreviaturas de los roles indicados en la Tabla N° 8:

Leyenda	
LF	Líder Funcional
LT	Líder Técnico
GP	Gerente de Proyectos
LS	Líder de Seguridad
LP	Líder Calidad y Procesos
CL	Líder Contraloría
LPCG	Líder de Planificación y Control de Gestión

Análisis:

Con estos dos últimos puntos tratados (Ciclo de Vida del Proyecto y Equipo de Gobernabilidad), se detalla que la VP de Proyectos contempla en su gestión de proyectos las cinco fases que maneja el desarrollo y ejecución de un proyecto y a su vez ya tienen identificados el equipo de trabajo con sus actividades y responsabilidades que debe cumplir en cada una de estas fases llamados Equipo de Gobernabilidad, que se conforma por una variedad de líderes que pertenecen a cada una de las áreas que les compete la gestión y desarrollo de los proyectos en Bancaribe.

5.1.2 Gestión y Procesos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos

De la misma manera se levantó la información para la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, empleando iguales técnicas de recopilación documental como se hizo con la VP de Proyectos. En este punto se analizó la información recolectada y a través de una discusión grupal sostenida con la Gerencia de Desarrollo y Proyectos (Ver Anexo N° 3) se logró examinar y estudiar la Gestión de Desarrollo de Proyectos en la VP de Tecnología, específicamente en la gerencia anteriormente nombrada.

La metodología de Desarrollo y Documentación que se ha diseñado para la Gerencia de Desarrollo y Proyectos fue aceptada y aprobada por las diferentes áreas y/o unidades de la organización que trabajaron en conjunto para el desarrollo de esta metodología. Tales unidades son:

- ✓ VP de Proyectos
- ✓ Seguridad Integral
- ✓ Calidad y Procesos
- ✓ Contraloría
- ✓ Continuidad del Negocio
- ✓ Legal
- ✓ Líderes Funcionales
- ✓ Gerencia de Calidad IT
- ✓ Gerencia de Desarrollo y Proyectos
- ✓ Planificación IT
- ✓ Gerencia de Arquitectura IT

La metodología empleada en la Gerencia de Desarrollo y Proyectos es relativamente nueva, pues fue elaborada en inicios del 2013 y debido a factores externos de la organización y prioridades de fuerza mayor, no se ha implementado en ningún proyecto formalmente, sin embargo, se iniciaron pruebas piloto de un proyecto, pero por causas mayores, de igual manera las pruebas fueron interrumpidas.

En el siguiente diagrama (Ver Figura N° 28) se esquematizan los procesos que están involucrados en el desarrollo de un proyecto de Sistemas de Información y/o arquitectura tecnológica, es decir; todos aquellos proyectos involucrados directamente con la VP de Tecnología. En la Figura N° 28 se visualiza que la Gestión de Desarrollo de Proyectos consiste en cuatro fases:

- ✓ Inicio
- ✓ Planificación
- ✓ Ejecución
- ✓ Cierre

Análisis:

La metodología de Gerencia de Desarrollo de Proyectos es muy parecida a la Gestión de Proyectos de la VP de Proyectos, de igual manera, se habla de fases de inicio, planificación, ejecución y cierre, considerando que la fase de Inicio de la

Gerencia de Desarrollo y Proyectos coincide con la fase de Inicio de la VP de Proyectos porque es donde se definen los objetivos y el alcance del proyecto, entre otros.

Las fases de Planificación, Ejecución y Cierre difieren comparados las fases de Planificación, Ejecución y Cierre de la VP de Proyectos, pues la Gerencia de Desarrollo de Proyectos, debe incluir en sus actividades, tareas técnicas que no se detallan minuciosamente en los procesos de la VP de Proyectos.

También puede detallarse que en la Figura N° 28 la metodología no contempla la fase de Monitoreo y Control, siendo esta fase imprescindible y relevante en todo el proceso de Gestión de Proyectos, ésta debe estar presente desde el inicio del proyecto hasta su culminación.

Seguidamente se describen las Entradas y Salidas de cada una las fases anteriormente nombradas.

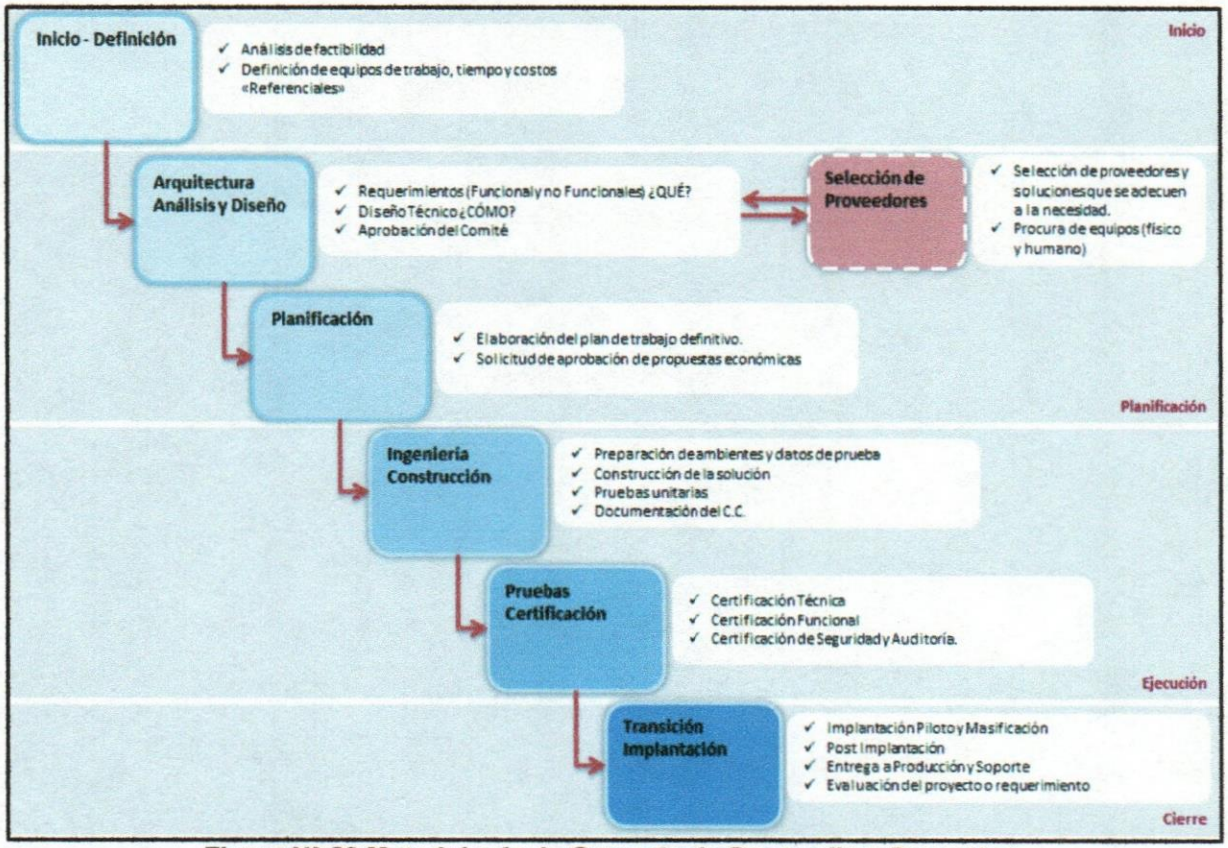

Figura N° 28 Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos
Fuente: Gerencia de Desarrollo y Proyectos (2013)

5.1.2.1 Fase de Inicio - Definición

En la siguiente Figura N° 29 se muestra el mapa mental indicando las Entradas y Salidas que intervienen en esta fase de Inicio - Definición:

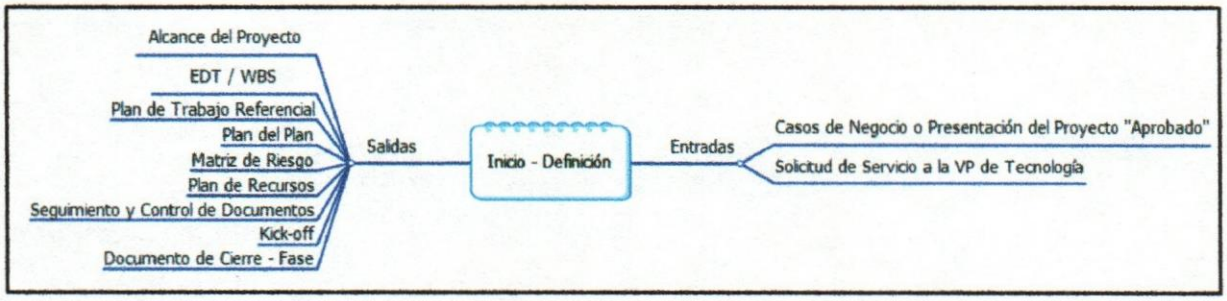

Figura N° 29 Fase de Inicio de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos

La fase de Inicio se enfoca a:

- ✓ Definir objetivos, alcance y justificación
- ✓ Evaluación de la iniciativa y análisis preliminar de factibilidad
- ✓ Designación de recursos ya sea humanos, materiales o contratación de terceros

Básicamente, la VP de Proyectos encabeza este primer proceso de la Gestión de Desarrollo de Proyectos, convocando mesas de trabajo, con el fin de definir objetivos, alcances, justificación y delimitación del proyecto, elaborando la EDT / WBS.

Seguidamente el Gerente de Proyecto, los líderes técnicos, funcionales y las áreas de Calidad y Procesos y Seguridad Integral, proceden a realizar estudios de factibilidad, identificando recursos funcionales, técnicos y materiales requeridos para el desarrollo de los entregables, de igual manera analizan la necesidad o no de contratar soluciones desarrolladas por terceros.

Una vez identificados los recursos, el Gerente de Proyectos, los líderes técnico y funcional y el área de Calidad y Proceso analizan los posibles riesgos de manera general, sin detallar a fondo los mismos.

Análisis:

Como se indicó anteriormente esta fase coincide con la fase de iniciación que maneja la VP de Proyectos en la Gestión de Proyectos, por tanto, no existen cambios en el objetivo de esta fase, sin embargo, en los documentos de Salida se incluyen nuevos formatos como es el caso del "Documento de Cierre – Fase", el cual es un instrumento interno que permite a los Gerentes de Desarrollo y Proyectos ver el desfase que se presenta al finalizar cada fase del desarrollo del proyecto, a fin de considerarlo en futuros planes de trabajo de proyectos.

Entre los documentos de Salida también se encuentra la "Matriz de Riesgos" y es importante destacar que el área UAIR (Unidad de Administración Integral de Riesgos) no está involucrada en este paso de tipificación de riesgos, siendo esta área miembro del equipo de gobernabilidad.

5.1.2.2 Fase de Arquitectura – Análisis y Diseño

La siguiente Figura N° 30 muestra el mapa mental indicando las Entradas y Salidas tanto de Análisis Funcional como Diseño Técnico que intervienen en la fase de Arquitectura – Análisis y Diseño:

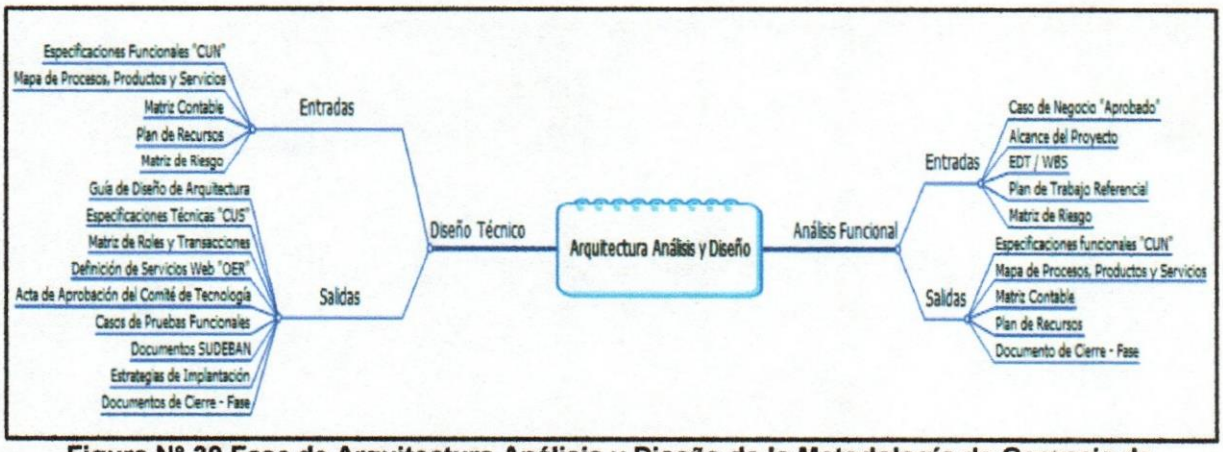

Figura N° 30 Fase de Arquitectura Análisis y Diseño de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos

Esta fase se encuentra estructurada en dos aristas:

- ✓ Análisis Funcional

- ✓ Diseño Técnico

El Análisis Funcional cubre lo siguiente:

- ✓ Análisis del problema e identificación de roles, actores, canales y servicios involucrados
- ✓ Identificación del impacto y modelado de procesos de negocio (entradas, salidas, reglas e indicadores)

En esta fase la participación del líder funcional es fundamental junto con el área de Calidad y Procesos, sus actividades inician documentando los requerimientos funcionales "CUN" (Caso de Negocios), en esta tarea también participan las áreas de Seguridad Integral y Continuidad del Negocio.

Posteriormente el líder funcional y el área de Calidad y Proceso identifican y ajustan los procesos, normas y procedimientos, al igual que los productos, servicios y canales que puedan ser impactados por la iniciativa.

Específicamente el líder funcional debe identificar los impactos en los procesos contables, punto muy delicado en la organización.

Finalmente el líder técnico y el área de Seguridad Integral acepta los requerimientos funcionales.

El Diseño Técnico abarca lo siguiente:

- ✓ Estudio de alternativas y elaboración del diseño de arquitectura
- ✓ Identificación de componentes a reutilizar y modelado visual del software

Para llevar a cabo esta fase es imprescindible los recursos líder técnico y el área de Arquitectura, pues ambos desarrollan el diseño de arquitectura de la solución por capas (App, BDD, Middleware, Interfaces, Redes, Licenciamiento, Servidores, Instancias, Flujo transaccional, Roles, Ambientes, Versiones, entre otros). El área de Seguridad Integral complementa el diseño junto con el líder técnico con sus especificaciones y recomendaciones.

El líder técnico y el área de Arquitectura identifican los componentes y servicios que posiblemente puede aprovecharse y reutilizarse. Seguidamente el líder técnico elabora la documentación correspondiente para gestionar la solicitud de aprobación ante SUDEBAN, esto ocurre siempre y cuando, los entregables finales sean nuevos servicios y productos.

El líder funcional y el área de Calidad y Procesos inician la documentación de los casos de pruebas funcionales. Y según sea el caso, los líderes técnico y funcional junto con el área de Seguridad Integral elaboran la Matriz de Roles y Transacciones.
En esta fase se define la estrategia de implantación, dicha actividad la realizan los líderes técnico y funcional, Calidad y Procesos y Seguridad Integral. De la misma manera, solicitan la aprobación funcional del diseño de la solución y conformidad del diseño técnico ante el Comité de Tecnología.

Análisis:

Esta fase es fundamentalmente funcional y técnica, porque se ejecutan un grupo de actividades relevantes como es analizar los impactos que pueden originarse en las normas, procedimientos, productos, servicios, entre otros para llevar a cabo la iniciativa y para ello se requiere al líder funcional y a su vez se encuentra el líder técnico diseñando la arquitectura por capas, para abarcar todos los componentes que intervienen en el desarrollo de un proyecto de Sistemas de Información y/o arquitectura tecnológica.
El análisis y diseño técnico suele ser importante, porque las salidas de ambos permiten identificar las posibles actividades que deben considerarse en el plan de trabajo antes de continuar con la fase de Planificación.

5.1.2.3 Fase de Planificación

La siguiente Figura N° 31 muestra el mapa mental indicando las Entradas y Salidas de la fase de Planificación. La siguiente fase apunta a:

- ✓ Determinar los costos y tiempos para llevar a cabo la iniciativa, en base al análisis y diseño de la solución
- ✓ Identificar esfuerzos y requerimientos necesarios, ya sea adecuación de espacio físico, inversiones no contempladas
- ✓ Unificar planificación interna y la de proveedores
- ✓ Formalizar el plan de trabajo

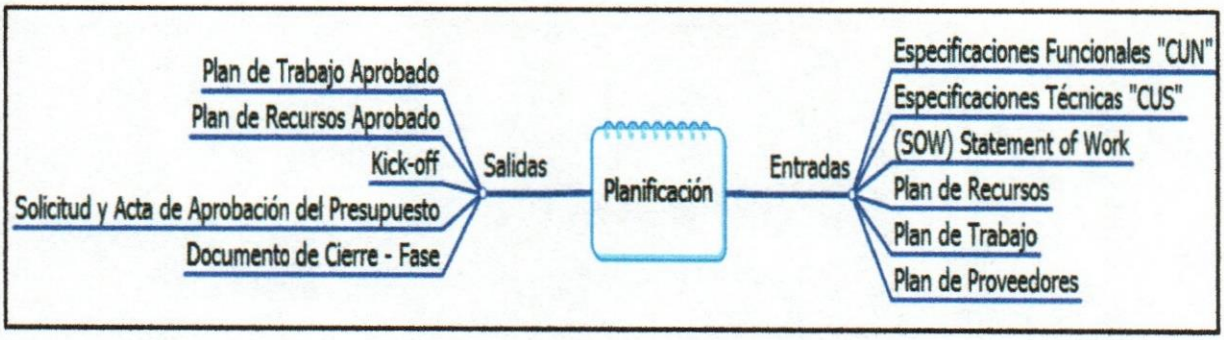

Figura N° 31 Fase de Planificación de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos

En la Planificación analizan el resultado de la fase de Análisis y Diseño y dependiendo del caso, de la selección de proveedores, con el fin de determinar el esfuerzo requerido para llevar a cabo el proyecto. En esta fase se procede a actualizar el plan de trabajo y unificar el mismo con el plan del proveedor (si fuera el caso).

En esta etapa el Gerente de Proyecto incorpora al plan de trabajo el plan de capacitación, luego solicitan la aprobación del Plan de Trabajo al Comité de Dirección del Proyecto y finalmente se realiza el Kick Off del proyecto mostrando la planificación definitiva y a su vez solicitando aprobación de los recursos económicos al comité de costos e inversiones.

Análisis:

Esta fase complementa las actividades a considerar con el resultado de la fase anterior e integrando con el plan de trabajo de los proveedores (siempre y cuando se haya seleccionado un proveedor para el desarrollo del proyecto) y de igual manera incluyen el plan de capacitación, es importante resaltar que muchas veces el Gerente de Proyecto en la planificación olvida considerar el plan de capacitación para el adiestramiento del personal funcional y técnico siempre y cuando amerite el proyecto.

5.1.2.4 Fase de Ingeniería - Construcción

La Figura N° 32 muestra el mapa mental indicando las Entradas y Salidas de la fase de Ingeniería - Construcción:

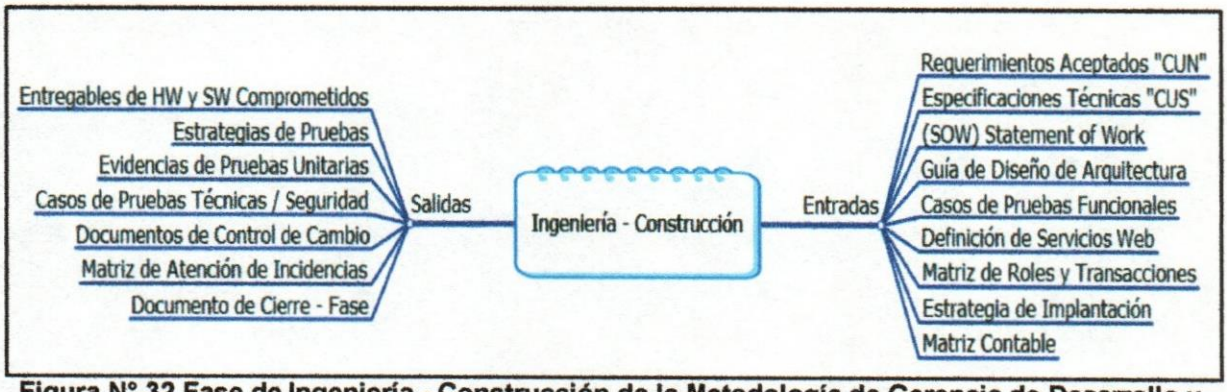

Figura N° 32 Fase de Ingeniería - Construcción de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos

Esta fase cubre lo siguiente:

- ✓ Construcción de soluciones
- ✓ Preparación de ambientes
- ✓ Documentación del Control de Cambios
- ✓ Certificación Técnica

En la fase de Ingeniería - Construcción coordina la adecuación de los ambientes de Desarrollo y Calidad e inician la transferencia de conocimientos a las áreas de Calidad IT y Producción IT, para ello se ejecuta el plan de adiestramiento y proceden a realizar la construcción o desarrollo de la solución según lo especificado en los documentos de entrada de esta fase.

También se realizan pruebas técnicas unitarias y de seguridad en ambiente de Desarrollo y construyen los casos de pruebas técnicas y de seguridad que serán aplicadas en el ambiente de Calidad. Asimismo, el líder funcional complementa los casos de pruebas funcionales y elaboran las estrategias de pruebas. Finalmente ajustan la documentación y crean el paquete en Harvest (repositorio de fuentes que facilita obtener la última versión del mismo, la cual será promovida finalmente al ambiente de Producción), asociando los componentes involucrados y promoviéndolos a Calidad IT.

Análisis:

Es una fase que se encuentra en el Proceso de Ejecución de la Gestión de Proyectos, básicamente sus actividades son técnicas con el objetivo de construir los

ambientes que serán empleados para el desarrollo y certificación funcional y técnica del proyecto.

De acuerdo a la magnitud y complejidad del proyecto, esta fase puede llevar un largo período para su finalización, pues las actividades planificadas en el Plan del Trabajo se desarrollan y/o ejecutan en esta fase.

5.1.2.5 Fase de Pruebas de Certificación

La fase de Pruebas de Certificación consiste en realizar pruebas de certificación técnica y funcional. La Figura N° 33 muestra el mapa mental indicando las Entradas y Salidas de la fase de Pruebas de Certificación:

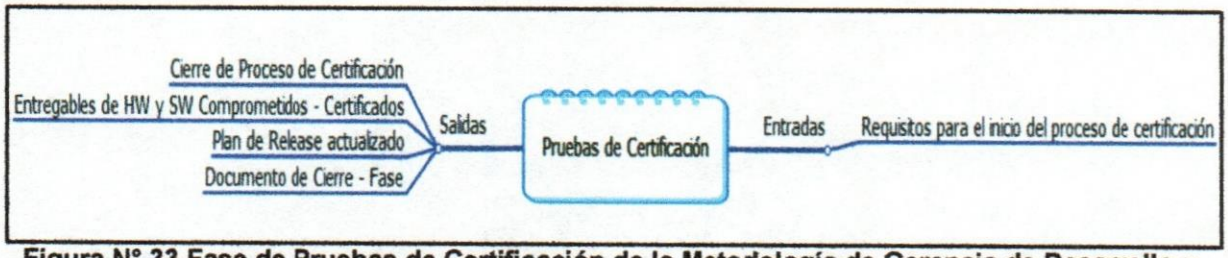

Figura N° 33 Fase de Pruebas de Certificación de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos

Para esta fase, es fundamental la participación del área de Calidad IT, que valida los documentos de entrada y realiza las actividades según la Metodología que maneja dicha área, luego procede a preparar el ambiente según los casos de pruebas e inician las pruebas técnicas, seguidamente las pruebas de seguridad y finalmente pruebas funcionales, obteniendo probablemente incidencias las cuales deben ser corregidas por los desarrolladores del producto y si logra certificarse, finalmente generan la documentación según las especificaciones de la Metodología de Calidad IT y se planifica la fecha de implementación de acuerdo al área de Planificación IT.

Análisis:

La fase de Pruebas de Certificación se basa en realizar una serie de pruebas funcionales y técnicas de los casos de uso que los líderes técnicos y funcionales entregan al área de Calidad IT. De la documentación que solicita dicha área se

muestran las características y descripción de los requisitos que debe cumplir con la calidad esperada.

El área de Calidad IT tiene su propia metodología de trabajo para llevar a ejecución sus tareas y de esa manera cumplir a cabalidad con lo estipulado por los líderes técnicos y funcionales sobre la calidad esperada de los entregables.

5.1.2.6 Fase de Transición - Implantación

La fase de Transición - Implantación consiste en:

- ✓ Aplicar cambios en producción según Control de Cambios y Estrategias de Implementación
- ✓ Transferencia de Conocimientos

La Figura N° 34 muestra el mapa mental indicando las Entradas y Salidas de la fase de Transición - Implantación:

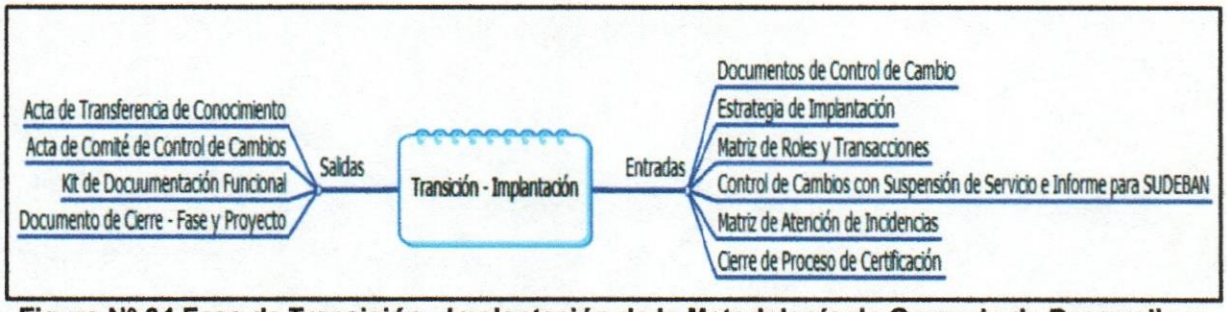

Figura N° 34 Fase de Transición - Implantación de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos

Las actividades que se ejecutan en esta fase son:

- ✓ Presentar la estrategia de implantación al Comité de Tecnología y a su vez solicitar la aprobación del paquete en Comité de Control de Cambios IT.
- ✓ Una vez otorgada dicha aprobación, se procede a promover el paquete a Producción y realizar las notificaciones correspondientes a SUDEBAN siempre y cuando exista interrupción de servicios por un largo período de tiempo (aproximadamente 6 horas), de lo contrario se puede obviar dicha notificación.

- ✓ Una vez ejecutado el cambio en Producción, se procede a la certificación según la estrategia de implantación y si todo está correctamente, se procede a la transferencia de conocimientos del área de Producción IT.
- ✓ Para finalizar la gestión de desarrollo del proyecto, se publica la documentación en el repositorio y se notifica a los usuarios finales de la salida a producción.
- ✓ Luego se procede a realizar el seguimiento de post-implantación y atender las incidencias que puedan estar presentándose durante un período definido y se cierra el proyecto, se evalúa a los proveedores si estaban incluidos en el proyecto y la evaluación en sí del mismo.

Análisis:

Es la fase que se encuentra en el Proceso de Cierre de la Gestión de Proyectos. En dicha fase intervienen técnicos para su ejecución y todo el equipo de proyecto se ve involucrado una vez que están en Post-Implantación, situación que amerita mucha atención si llegase a ocurrir una incidencia. De acuerdo a las tareas descritas anteriormente, la Gerencia de Desarrollo y Proyectos establece la transferencia de conocimientos con el objetivo de que la realización del Control de Cambios sea exitoso y pueda dar continuidad con los servicios que ofrece la organización, siempre y cuando el proyecto impacte al negocio, de lo contrario, solo estaría agilizando la ejecución de implantación del proyecto.

Es importante acotar que la metodología de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos aún no están creados el 100% de sus formatos, es decir; de los 41 formatos que emplea esta metodología el 84% están establecidos el resto faltan ajustar y otros faltan por crearlos. En la Figura N° 35 se visualiza lo explicado anteriormente.

De los dos puntos anteriores 5.1.1 y 5.1.2 se puede analizar que la gestión que maneja la VP de Proyectos y la metodología de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos tienen estrecha analogía, por tal motivo, si se optimiza la herramienta de la VP de Proyectos ambas áreas y/o unidades se beneficiarían por su relación y dependencia una de la otra, logrando obtener una integración de herramienta más sólida.

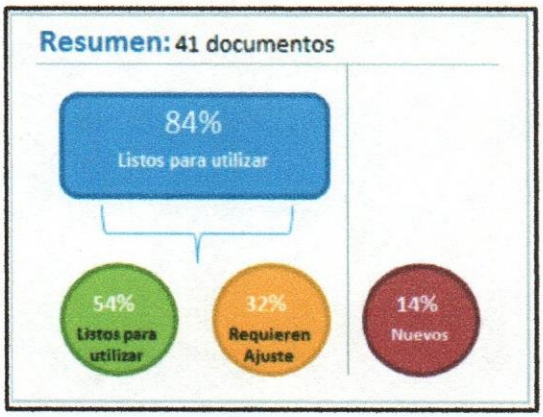

Figura N° 35 Resumen de documentos de la Metodología de Gerencia de Desarrollo y Proyectos

5.1.3 Análisis de la situación del uso del aplicativo Project Server en Bancaribe

Para desarrollar este análisis se obtuvo documentación interna de la VP de Proyectos, empleando técnicas de recopilación documental y convocando discusiones grupales a los Gerentes de Proyectos y Gerentes de Desarrollos y Proyectos (Ver Anexos N° 2 y N° 3, pues se sostuvieron reuniones por separado).

Project Server es una herramienta que permite administrar y coordinar el trabajo con más eficacia durante todo el ciclo de vida del proyecto, este software se encuentra implementado desde hace 2012 - 2014 en Bancaribe, el mismo se encuentra instalado en un servidor aplicativo, el cual es una máquina virtual y tiene una Base de Datos instalada en un servidor físico, a nivel de arquitectura el servicio del Project Server, puede ser afectado si llegase a quedar inoperativo ambos servidores o un solo servidor, porque éstos no se encuentran diseñados en una arquitectura de alta disponibilidad.

Funcionalmente el Project Server ha facilitado durante este tiempo el trabajo al personal de la VP de Proyectos al igual que los desarrolladores de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos al momento de ingresar las horas invertidas por cada actividad de los proyectos creados en la herramienta.

Los resultados de reuniones sostenidas con los gerentes (Ver Anexo N° 2 y N° 3) fue unánime al indicar que el software está siendo sub-utilizado, porque todavía no se

han aprovechado potencialmente todos los beneficios que provee el aplicativo para la Gestión de Proyectos.

A continuación la Figura N° 36 muestra las funcionalidades que la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo de Proyectos utilizan frecuentemente de la herramienta:

Figura N° 36 Funcionalidades del Project Server en Bancaribe

Para entrar en más detalle de la herramienta Project Server, en el Capítulo VI específicamente en el desarrollo del objetivo 5.4 se encuentra el análisis de la Matriz FODA del Project Server considerando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que incide el software en Bancaribe.

5.2 Determinar el nivel de cumplimiento de las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la VP de Proyectos en Bancaribe

Para desarrollar el segundo objetivo específico del trabajo y cumpliendo con la fase I de la metodología "Búsqueda de Información" y con apoyo de las fuentes informativas tal como se declaró en el Cuadro de Operacionalización de los Objetivos del Proyecto (presentaciones, informes, plantillas y formatos), se exploró y se empleó la técnica de Recopilación documental suministrada por la VP de Proyectos, separando por áreas de conocimiento y fases del proyecto donde intervienen cada una de ellas, esta información fue registrada en una Matriz de Registro de Información (Ver Anexo N° 4) y seguidamente se procedió tal como se indica en la fase II de la metodología señalada en el Capítulo III, el análisis del nivel de

cumplimiento únicamente de las fases donde actúan las áreas de conocimiento tal como se señala en el alcance de la investigación en el Capítulo I y los indicadores en el Capítulo III (Ver Tabla N° 3), para ello se sostuvo una discusión grupal con la VP de Proyectos y se originó una tormenta de ideas (Ver Anexo N° 5) y la técnica de Juicio de Expertos, para que explicaran la manera en que realizan las siguientes gestiones:

- ✓ Gestión del Alcance del Proyecto
- ✓ Gestión del Tiempo del Proyecto
- ✓ Gestión de la Calidad del Proyecto
- ✓ Gestión de los Riesgos del Proyecto

Las fases del proyecto que no están considerándose son Inicio y Cierre porque en ellas únicamente participan la Gestión de Integración de los Proyectos y Gestión de los *Stakeholders* de los Proyectos, por lo tanto, se consideraron las dimensiones tal como se muestra en la Tabla N° 3 del Capítulo III (Procesos de Planificación, Procesos de Ejecución y Procesos de Monitoreo y Control).
A continuación se inicia el estudio con la Gestión del Alcance del Proyecto y a través de las Tablas N° 9, N° 10 N° 11, N° 12, N° 13 y N° 14 se indican sus procesos y cuáles son sus Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que propone el PMI 2013 y cuáles se manejan en la VP de Proyectos de Bancaribe en cada uno de dichos procesos.

5.2.1 Gestión del Alcance del Proyecto

En la siguiente Figura N° 37 se observa el mapa mental que muestra la participación de los procesos de la Gestión del Alcance del Proyecto en los grupos de procesos de la Gerencia de Proyectos.

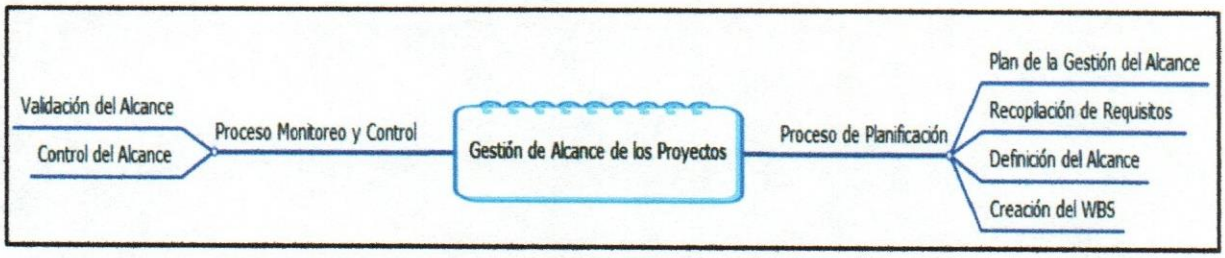

Figura N° 37 Gestión del Alcance del Proyecto y sus Procesos

Posteriormente se mostrarán una serie de Tablas N° 9, N° 10, N° 11, N° 12, N° 13 y N° 14 realizando una breve comparación cuantitativa de la cantidad de entradas, herramientas y técnicas y salidas de los seis procesos que maneja la Gestión del Alcance del Proyecto según el PMI 2013 y a final de cada proceso se analizan de manera cualitativa, los documentos de los procesos que emplea la VP de Proyectos de Bancaribe, ya que de manera cuantitativa no indica la calidad de su gestión de proyectos, porque puede darse el caso de que cumpla con menos o más componentes pero quizás es suficiente para llevar sus procesos de gestión de proyectos.

5.2.1.1 Proceso: Planificar la Gestión del Alcance

La siguiente Tabla Nº 9 presenta las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 9 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 1

Gestión del Alcance del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
1. Planificar la Gestión del Alcance **(Grupo de Procesos de Planificación)**	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Proyecto	✗
	Acta de Constitución del Proyecto	✓
	Factores Ambientales de la Empresa	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Juicio de Expertos	✓
	Reuniones	✓

Tabla N° 9 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 1

Gestión del Alcance del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
1. Planificar la Gestión del Alcance	**Salidas**	
	Plan de Gestión del Alcance	✗
(Grupo de Procesos de Planificación)	Plan de Gestión de Requisitos	✗
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	8	5

Análisis:

La VP de Proyectos posee dentro de sus plantillas un documento llamado "Alcance del Proyecto", el cual sustituye de alguna u otra manera el Acta de Constitución del Proyecto, también llamado *Project Charter* y éste no cubre con la información relevante que se necesita para construir el mismo.

De las técnicas empleadas como discusión grupal, tormentas de ideas y juicio de expertos que se sostuvieron con los Gerentes de Proyectos Bancaribe, se analizaron otros formatos que maneja la VP de Proyectos, entre ellos se encuentra un documento que emplean los usuarios para las solicitudes de proyectos, llamado "Solicitud de Servicio", al cual se recomienda realizar algunos ajustes y aprovechar al máximo dicha plantilla, para que éste pueda proveer la información necesaria para la elaboración del Acta de Constitución, por tanto se sugiere optimizar el presente documento realizando los siguientes cambios:

- ✓ En la fase que completa el usuario es recomendable incluir campos:
  - Supuestos / premisas: siempre y cuando aplique, se debe indicar posibles factores que sean reales y que deben considerarse en la planificación del alcance
  - Restricciones: es un campo al que debe prestarse atención porque en él se indican los factores que limitan al equipo del proyecto

- En el documento solo se visualiza la firma del solicitante, es importante incluir en el Acta de Constitución tanto la firma del patrocinador como del Gerente de Proyecto

✓ El documento "Solicitud de Servicio" es muy extenso, se recomienda indicar campos opcionales, tampoco puede ser tan corto la plantilla, porque quizás no es suficiente para visualizar y convalidar si la solicitud es un proyecto o requerimiento, sin embargo, existe una fase dentro del documento que es la factibilidad económica (Plan de Inversión), la cual no es necesario en esta primera instancia, ser completado por el usuario.

✓ Ampliar la sección de los roles o involucrados en el proyecto, dichos roles deben estar contemplados con los que indica la estructura de gobernabilidad.

✓ Con respecto a los Factores Ambientales de la Empresa y Activos de los Procesos de la Organización, la VP de Proyectos cumple con los mismos, debido a la estructura organizacional y las políticas que rigen a Bancaribe, obliga de una alguna u otra manera a mantener estos tipos de elementos actualizados. Entre los Factores Ambientales que posee la organización se encuentran:

- Cultura organizacional
- Infraestructura
- Administración del Personal
- Condiciones del Mercado

Y de los Activos de los Procesos de la Organización, influye:

- Normativas de Seguridad de la Información
- Políticas de Calidad y Procesos
- Normativas de la SUDEBAN
- Lecciones Aprendidas
- Información Histórica

De igual manera es sumamente importante contar con la Gestión del Plan del Proyecto o conocido también como Gestión del Plan del Plan, por consiguiente, puede observarse, que se necesita trabajar en la elaboración y reestructuración de dichos documentos muy importantes para la Gestión del Proyecto y no únicamente

para este proceso, porque ambas fuentes (Acta de Constitución y Plan de Gestión del Proyecto) son entradas de muchos de los procesos que se ven involucrados en las áreas de conocimiento.

Con respecto a las herramientas y técnicas se observa que efectivamente la VP de Proyecto lleva a la práctica lo que indica el PMI 2013. Sin embargo no obtienen las salidas correspondientes a este proceso, viéndose afectado el resto de los procesos de la Gestión del Alcance que requiere como documento de Entrada el Plan de Gestión del Alcance y Plan de Gestión de Requisitos. Es de vital importancia elaborar dichos documentos porque éstos permiten orientar al equipo del proyecto cómo desarrollar los otros procesos que están involucrados en la Gestión del Alcance.

La VP de Proyecto no lleva a cabo este primer proceso de la Gestión del Alcance que señala el PMI 2013, porque no elabora los documentos de salidas como se explicó en el párrafo anterior, la VP de Proyectos maneja un documento llamado "Alcance del Proyecto", el cual contiene un conjunto de secciones que detalla el usuario, además de otros documentos que de igual manera completa la información para solicitar el desarrollo y ejecución del proyecto. El Gerente de Proyectos no tiene ningún estándar para orientarse y llevar con eficiencia los procesos de la Gestión del Alcance.

5.2.1.2 Proceso: Recopilar Requisitos

La siguiente Tabla Nº 10 presenta las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso.

Análisis:

Al haber ausencia de la mayoría de las entradas que alimentan este proceso y un Acta de Constitución que debe optimizarse, influye en la calidad del resultado o salida que puede obtenerse. Adicionalmente la mayoría de los documentos que son solicitados como entrada en el presente proceso, pertenecen a la salida de la Gestión de los *Stakeholders*, cuya gestión en estos momentos representa una nueva

área para la VP de Proyectos y la cual para el año 2014 se incorporará en sus tareas.

En relación a las herramientas y técnicas la VP de Proyectos emplea la mayoría de ellas, sin embargo, los Cuestionarios, Encuestas, Observaciones y Diagramas de Contexto lo aprovechan otra área o unidad (Gerencia de Calidad y Procesos) que elaboran la solicitud del proyecto y recurren a estas herramientas para crear nuevos productos y servicios se requieren del desarrollo de un proyecto para llevarlos a cabo y de esa manera Bancaribe pueda ofrecer nuevas bondades y beneficios a sus clientes.

Se observó que la Documentación de Requisitos que desarrolla la VP de Proyectos se encuentra acorde a las exigencias y gestión de Bancaribe y con respecto a la Matriz de Trazabilidad de Requisitos se sugiere considerar como un documento adicional de Salida en este proceso, pues la misma se considera importante implementarla porque permite asegurar y justificar que cada requisito solicitado por el usuario agregue valor al negocio.

En Bancaribe, la VP de Proyectos analiza los siguientes documentos que son entregados por el usuario solicitando desarrollo del proyecto junto con sus requisitos:

- ✓ Solicitud de Servicios, para la VP de Proyectos es como el documento del Acta de Constitución, sin embargo, debe optimizarse dicho formato para obtener realmente un Acta de Constitución formal
- ✓ Alcance del Proyecto
- ✓ Solicitud de Requerimientos de Desarrollo

El análisis que realiza la VP de Proyectos consiste en identificar si los requisitos afectan a los procesos contables, si influye en los procesos *batch* que ejecuta Bancaribe, si requiere de sistemas de reprocesos y extractores de datos, entre otros.

El Gerente de Proyectos convoca reuniones con el personal funcional y técnico para aclarar y tomar decisiones sobre los requisitos solicitados por el usuario funcional con la idea de acordar si es factible y posible el desarrollo de los mismos, permitiendo de esa manera al Gerente de Proyectos detallar cada vez más los requisitos y clasificarlos según su criterio.

Tabla N° 10 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 2

Gestión del Alcance del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
2. Recopilar Requisitos (Grupo de Procesos de Planificación)	**Entradas**	
	Plan de Gestión de Alcance	✗
	Plan de Gestión de Requisitos	✗
	Plan de Administración de los Interesados	✗
	Acta de Constitución del Proyecto	✓
	Registro de Interesados	✗
	Herramientas y Técnicas	
	Entrevistas	✓
	Grupos Focales	✓
	Workshops	✓
	Técnicas Grupales de Creatividad	✓
	Técnicas Grupales de Toma de Decisiones	✓
	Cuestionarios y encuestas	✗
	Observaciones	✗
	Prototipos	✓
	Benchmarking	✓
	Diagramas de Contexto	✗
	Análisis de Documentos	✓
	Salidas	
	Documentación de Requisitos	✓
	Matriz de Trazabilidad de Requisitos	✗
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	18	10

5.2.1.3 Proceso: Definir el Alcance

En la siguiente Tabla Nº 11 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 11 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 3

Gestión del Alcance del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
3. Definir el Alcance **(Grupo de Procesos de Planificación)**	**Entradas**	
	Plan de Gestión de Alcance	✗
	Acta de Constitución del Proyecto	✓
	Documentación de Requisitos	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Juicio de Expertos	✓
	Análisis del Producto	✓
	Generación de Alternativas	✗
	Workshops	✓
	Salidas	
	Enunciado de Alcance del Proyecto	✓
	Actualizaciones de los Documentos del Proyecto	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	**10**	**8**

Análisis:

A pesar de no contar con la entrada del Plan de Gestión del Alcance, en sus documentos tienen elaborado el Enunciado de Alcance del Proyecto, sin embargo, se puede optimizar y de igual manera se recomienda desarrollar el Plan de Gestión del Alcance con la mayor premura, por ser éste un documento vital para desarrollar, monitorear y controlar el alcance del proyecto.

La VP de Proyectos gestiona este proceso empleando Juicio de Expertos y si en el proyecto justifican la presencia de proveedores, con más énfasis el Gerente de Proyectos aplica esta herramienta con el objeto de analizar la información necesaria para elaborar el enunciado del alcance del proyecto. El documento que emplea la VP de Proyectos para definir el alcance es "Descripción del Producto", el cual contiene las siguientes secciones, para su descripción:

- ✓ Producto o servicio que se pretende obtener con el proyecto

- ✓ Cómo el producto o servicio soporta el motivo original del proyecto (Necesidad de negocio, demanda del mercado, requerimientos de clientes, avance tecnológico, requerimientos regulatorios, necesidad social, entre otros)
- ✓ Descripción general del producto o servicio

El Gerente de Proyecto indica que para completar esta información deben ser lo suficientemente detallista para facilitar posteriormente la planificación. Es decir, la descripción general del producto o servicio debe contener los requerimientos funcionales, requerimientos de calidad, de costos, entre otros.

5.2.1.4 Proceso: Crear el WBS

En la siguiente Tabla Nº 12 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 12 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 4

Gestión del Alcance del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
4. Crear el WBS (Grupo de Procesos de Planificación)	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Alcance	✗
	Enunciado del Alcance del Proyecto	✓
	Documentación de Requisitos	✓
	Factores Ambientales de la Empresa	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Descomposición	✓
	Juicio de Expertos	✓
	Salidas	
	Línea Base del Alcance	✓
	Actualización de los Documentos del Proyecto	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	9	8

Análisis:

En este proceso se puede visualizar que la VP de Proyectos cumple con la mayoría de las mejores prácticas del PMI, en la documentación recolectada se detalló que cumple con la Descomposición del Trabajo para generar el WBS de los proyectos.

En la mayoría de los procesos, una de las salidas que se obtiene del mismo, es la actualización de documentos del proyecto, por tal razón es importante manejar ya sea de manera manual o automática un registro de versionamiento, con el fin de llevar un registro de los cambios efectuados durante todo el ciclo de vida del proyecto y adicionalmente sin menoscabo de cumplir con el proceso del área de Integración del Proyecto "Control Integrado de Cambios".

La VP de Proyectos no siempre lleva a cabo este proceso en todos los proyectos, dependiendo del tipo de proyecto es que desarrollan o crean el WBS / EDT. La mayoría de los proyectos que están caracterizados por ser complejos, se ven en la necesidad de emplear el WBS / EDT, porque les facilita el proceso de la planificación y elaboración del cronograma junto con sus actividades. Para llevar a cabo los WBS / EDT la VP de Proyectos se enfoca en el documento "Descripción del Producto" porque está incluido la descripción del alcance y los entregables (productos o servicios) solicitados y descritos por el usuario.

El Gerente de Proyectos desarrolla el WBS / EDT de manera manual no emplea ningún software o aplicativo que genere el WBS / EDT y luego pueda ser exportado a Microsoft Project para obtener el cronograma elaborado.

5.2.1.5 Proceso: Verificar el Alcance

En la siguiente Tabla Nº 13 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Análisis:

A pesar de que la VP de Proyectos en este paso o proceso, cubre en gran parte con lo establecido por el PMI 2013, no desarrolla la Matriz de Trazabilidad de Requisitos que sería útil en los proyectos, porque describe el origen de la solicitud del requisito y

el estado de la fase que se encuentra el mismo, permitiendo hacer un seguimiento más detallado y controlado del proyecto.

En este proceso la VP de Proyectos convoca a una reunión con los líderes funcionales y técnicos para revisar e inspeccionar una vez más si los entregables cumplen con los requisitos y criterios exigidos por el solicitante. Si todos están de acuerdo con lo planteado, se procede a la firma del documento del alcance. Si llegase a ocurrir una solicitud de cambio el Gerente de Proyectos analiza dicha solicitud y dependiendo del mismo éste sería enviado a Comité Ejecutivo para su aprobación y si no es aceptado se documentan indicando las razones por las cuales no fue aceptado.

Tabla N° 13 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 5

Gestión del Alcance del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
5. Verificar el Alcance (Grupo de Procesos de Monitoreo y Control)	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Proyecto	✓
	Documentación de Requisitos	✓
	Matriz de Trazabilidad de Requisitos	✗
	Entregables Verificados	✓
	Datos de Desempeño del Trabajo	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Inspección	✓
	Técnicas Grupales de Toma de Decisiones	✓
	Salidas	
	Entregables Aceptados	✓
	Solicitudes de Cambio	✓
	Información de Desempeño del Trabajo	✓
	Actualización de los Documentos del Proyecto	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	**11**	**10**

5.2.1.6 Proceso: Controlar el Alcance

En la siguiente Tabla Nº 14 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 14 Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto – Proceso 6

Gestión del Alcance del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
6. Controlar el Alcance (Grupo de Procesos de Monitoreo y Control)	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Proyecto	✗
	Documentación de Requisitos	✓
	Matriz de Trazabilidad de Requisitos	✗
	Datos de Desempeño del Trabajo	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Análisis de Variación	✗
	Salidas	
	Información del Desempeño del Trabajo	✓
	Solicitudes de Cambio	✓
	Actualización del Plan de Gestión del Proyecto	✓
	Actualizaciones de los Documentos del Proyecto	✓
	Actualizaciones de los Activos de los Procesos de la Organización	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	11	8

Análisis:

En este proceso al igual que en el proceso anterior, la Matriz de Trazabilidad de Requisitos facilita controlar el avance de los requisitos, por tanto, de la misma manera, se sugiere el desarrollo de dicha matriz y se reitera nuevamente la sugerencia de versionamiento señalado anteriormente, motivado a que las salidas de este proceso son las actualizaciones de la mayoría de los documentos del proyecto.

La VP de Proyectos continuamente se encuentra monitoreando el alcance del proyecto y del producto. Para controlar el alcance del proyecto convoca a reuniones semanales al equipo del proyecto para que informen el estado de avance de las

actividades planteadas en el plan de trabajo y para controlar el alcance del producto se dirige al área de Gerencia de Calidad IT para que informe sobre el estado de los entregables, la VP de Proyectos no aplica la herramienta y técnica de Análisis de Variación.

En la siguiente Tabla N° 15 se muestra el resumen de los resultados cuantitativos de los seis procesos analizados de la Gestión del Alcance del Proyecto, indicando el porcentaje de cumplimiento. Es importante destacar que no es suficiente cumplir a cabalidad la cantidad de documentos de entradas y salidas y la ejecución de herramientas y técnicas sino adicionalmente la calidad de información que estas plantillas, formatos y manuales solicitan a las diferentes áreas.

Tabla N° 15 Resumen de la Comparación de Gestión del Alcance del Proyecto

Procesos	Marco Conceptual (PMI 2013)	Marco Trabajo en Bancaribe
1. Planificar la Gestión del Alcance	8	5
2. Recopilar Requisitos	18	10
3. Definir el Alcance	10	7
4. Crear el WBS	9	7
5. Verificar el Alcance	11	10
6. Controlar el Alcance	11	8
	67	47
Total de %		70%

5.2.2 Gestión del Tiempo del Proyecto

En la siguiente Figura N° 38 se presenta el mapa mental de la participación de los procesos de la Gestión del Tiempo del Proyecto en los grupos de procesos de la Gerencia de Proyectos:

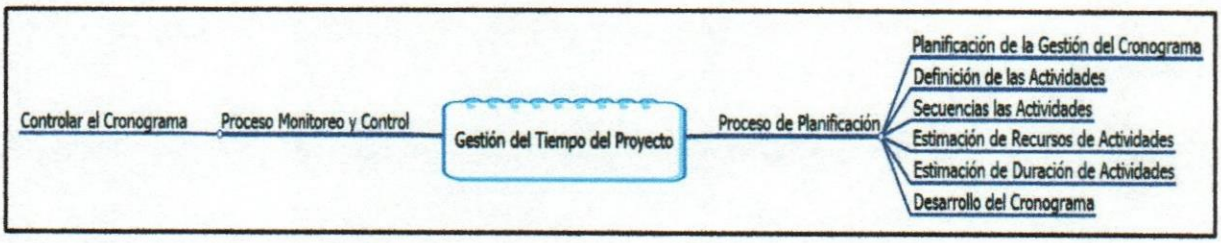

Figura N° 38 Gestión del Tiempo del Proyecto y sus Procesos

5.2.2.1 Proceso: Planificar la Gestión del Cronograma

En la siguiente Tabla N° 16 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 16 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 1

Gestión del Tiempo del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
1. Planificar la Gestión del Cronograma (Grupo de Procesos de Planificación)	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Proyecto	✗
	Acta de Constitución del Proyecto	✓
	Factores Ambientales de la Empresa	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Juicio de Expertos	✓
	Técnicas Analíticas	✓
	Reuniones	✓
	Salidas	
	Plan de Gestión del Tiempo	✗
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	8	6

Análisis:

Cabe destacar que el PMI 2013 incluye este nuevo proceso en la Gestión del Tiempo con el objetivo de especificar la metodología y herramientas a emplear en la planificación del tiempo del proyecto, motivo por el cual se sugiere a la VP de Proyectos agregar en sus actividades la elaboración del Plan de Gestión del Cronograma.

Se visualiza que la VP de Proyectos ejecuta las herramientas y técnicas empleando las entradas pero no desarrolla ninguna salida, porque no elabora o no cuenta con un Plan de Gestión del Tiempo, punto muy significativo para la continuidad de los demás procesos, al igual que en la Gestión del Alcance del Proyecto, se recomienda desarrollar a la mayor brevedad el documento de Salida de este proceso.

En Bancaribe, la VP de Proyecto no lleva a cabo el primer proceso de la Gestión del Tiempo que señala el PMI 2013, porque no elabora el documento de salida como se explicó en el párrafo anterior, la VP de Proyectos no tiene ningún estándar, políticas y procedimientos para orientarse de cómo debe gestionar los procesos de la Gestión del Tiempo.

5.2.2.2 Proceso: Definir las Actividades

En la siguiente Tabla N° 17 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 17 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 2

Gestión del Tiempo del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
2. Definir las Actividades (Grupo de Procesos de Planificación)	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Cronograma	✗
	Línea Base del Alcance	✓
	Factores del Ambiente de la Empresa	✓
	Activos Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Descomposición	✓
	Planificación Gradual	✓
	Juicio de Expertos	✓
	Salidas	
	Lista de Actividades	✓
	Atributos de las Actividades	✓
	Lista de Hitos	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	10	9

Análisis:

Este proceso la VP de Proyectos considera los aspectos que señala el PMI 2013, sin embargo, revisando las fuentes documentales se observa que es recomendable optimizar ciertas plantillas y unificar formatos para evitar redundancia como son:

- ✓ Optimizar Diccionario WBS de actividades
- ✓ Optimizar Lista de Hitos
- ✓ Unificar formatos de Listas de actividades, duración, costos y recursos
- ✓ Unificar formatos de Listas de actividades y sus atributos

La VP de Proyectos emplea dos maneras de definir las actividades a través de:

- ✓ WBS / EDT, como se indicó anteriormente en la Gestión del Alcance, dependiendo de la complejidad y tipo de proyecto el Gerente de Proyectos procede a desarrollar o no el WBS / EDT, si lo hace, entonces prosigue a listar las actividades considerando la descomposición del trabajo de los entregables.
- ✓ Juicio de Expertos, si no se encuentra creado el WBS / EDT o simplemente el Gerente de Proyectos considera que está técnica complementará la lista de actividades procede a reunir líderes de cada una de las áreas que están involucradas en el proyecto con la finalidad de que cada una de las áreas entreguen o en conjunto con el Gerente de Proyectos defina las actividades que deben realizarse para obtener los entregables del proyecto

La VP de Proyectos emplea el formato "Lista de Actividades" para definir y listar todas las actividades, incluyendo una breve descripción y el responsable de ejecución.

5.2.2.3 Proceso: Secuenciar las Actividades

En la siguiente Tabla Nº 18 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Análisis:

Se visualiza la madurez del trabajo de plantillas, formatos, herramientas y técnicas que emplea la VP de Proyectos en este proceso, ya que se observó versionamiento de formatos que empleaban en años anteriores y las cuales han ido mejorando, de la misma manera ocurre con las salidas generadas del mismo, una vez que se optimicen muchos formatos de entrada como se indicó en el segundo proceso de la

Gestión del Tiempo del Proyecto se podrá decir que la documentación está más consolidada y preparada para cumplir con su objetivo de manera más eficiente.

El Gerente de Proyectos junto con el apoyo de Juicio de Expertos de las distintas áreas que involucra un proyecto (Seguridad de la Información, Gerencia de Desarrollo y Proyectos, Arquitectura IT, Gerencia de Calidad IT, entre otros), elabora el Diagrama de Red, considerando la secuencia lógica y las posibles restricciones que puede existir en el proyecto.

Tabla N° 18 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 3

Gestión del Tiempo del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
3. Secuenciar las Actividades (Grupo de Procesos de Planificación)	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Cronograma	✗
	Lista de Actividades	✓
	Atributos de las Actividades	✓
	Lista de Hitos	✓
	Enunciado del Alcance del Proyecto	✓
	Factores Ambientales de la Empresa	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Método de Diagramación por Precedencia	✓
	Determinación de las Dependencias	✓
	Adelantos y Retrasos	✓
	Salidas	
	Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto	✓
	Actualizaciones de los Documentos del Proyecto	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	12	11

5.2.2.4 Proceso: Estimar los Recursos de las Actividades

En la siguiente Tabla Nº 19 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 19 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 4

Gestión del Tiempo del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
4. Estimar los Recursos de las Actividades (Grupo de Procesos de Planificación)	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Cronograma	✗
	Lista de Actividades	✓
	Atributos de la Actividad	✓
	Calendario de Recursos	✓
	Registro de Riesgos	✓
	Estimación de Costos de la Actividad	✗
	Factores Ambientales de la Empresa	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Juicio de Expertos	✓
	Análisis de Alternativas	✓
	Datos de Estimación Publicados	✗
	Estimación Ascendente	✓
	Software de Gestión de Proyectos	✓
	Salidas	
	Recursos Requeridos para las Actividades	✗
	Estructura de Desglose de Recursos (RBS)	✓
	Actualización de los Documentos del Proyecto	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	**16**	**12**

Análisis:

Es importante acotar que la Estimación de Costos de la Actividad es significativa para este proceso, ya que éste puede influir al momento de seleccionar recursos tanto humanos como materiales, por tanto, se sugiere elaborar dicho documento.

Por ser Bancaribe una institución financiera, la técnica "Datos de Estimación Publicados" no aplica para este caso porque la organización no tiene la necesidad de publicar costos de recursos ya sea materiales o equipos a otras empresas, básicamente esta herramienta se utiliza para empresas industriales, construcción, entre otros.

Con respecto al documento Recursos Requeridos para las Actividades, se sugiere diseñar y desarrollar el mismo, ya que esta información es vital para el siguiente

proceso, porque es allí donde se indica los tipos y cantidades de recursos que necesita cada actividad.

La manera de gestionar este proceso en la VP de Proyectos es a través de:

- ✓ Juicio de Expertos, el Gerente de Proyectos realiza consultas a los proveedores siempre que éstos se encuentren involucrados en el proyecto y por las experiencias de los proveedores pueden informar la cantidad y características de los recursos que son necesarios para ejecutar las actividades, de igual manera se realizan consultas al personal interno de la organización que tienen la experticia y se especializan en materias específicas
- ✓ Consultas a los gerentes de cada área que están involucrados en el desarrollo del proyecto sobre la disponibilidad de recursos para llevar a cabo dicho proyecto, estas consultas podrían evitarse y el Gerente de Proyectos tendría esa información de manera automática a través del aplicativo Project Server que tiene la bondad de suministrar esta información, pero no cuenta con suficiente información actualizada, por lo que origina que el Gerente de Proyectos convoque a reuniones a los gerentes y pregunte por los recursos disponibles en la organización, ya sea materiales (equipos, infraestructura, entre otros) o recursos humanos.

5.2.2.5 Proceso: Estimar la Duración de las Actividades

En la siguiente Tabla Nº 20 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que comprenden este proceso:

Tabla N° 20 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 5

Gestión del Tiempo del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
5. Estimar la Duración de las Actividades	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Cronograma	✗
	Lista de Actividades	✓
(Grupo de Procesos de Planificación)	Atributos de las Actividades	✓
	Recursos Requeridos para las Actividades	✗

Tabla N° 20 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 5

Gestión del Tiempo del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
✓ **Estimar la Duración de las Actividades** **(Grupo de Procesos de Planificación)**	**Entradas**	
	Calendario de Recursos	✓
	Enunciado del Alcance del Proyecto	✓
	Registro de Riesgos	✓
	Estructura de Desglose de Recursos (RBS)	✓
	Factores Ambientales de la Empresa	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Juicio de Expertos	✓
	Estimación Análoga	✓
	Estimación Paramétrica	✓
	Estimación por Tres Valores	✗
	Técnicas Grupales de Toma de Decisiones	✓
	Análisis de Reservas	✗
	Salidas	
	Estimación de la Duración de las Actividades	✓
	Actualización de los Documentos del Proyecto	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	18	14

5.2.2.6 Proceso: Desarrollar el Cronograma

En la siguiente Tabla N° 21 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 21 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 6

Gestión del Tiempo del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
✓ **Desarrollar el Cronograma** **(Grupo de Procesos de Planificación)**	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Cronograma	✗
	Lista de Actividades	✓
	Atributos de las Actividades	✓
	Diagramas de Red del Cronograma del Proyecto	✓

Tabla N° 21 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 6

Gestión del Tiempo del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
	Entradas	
	Recursos Requeridos para la Actividad	✗
	Calendario de Recursos	✓
	Estimación de la Duración de las Actividades	✓
	Enunciado del Alcance del Proyecto	✓
	Registro de Riesgos	✓
	Asignaciones de Personal al Proyecto	✓
	Estructura de Desglose de Recursos (RBS)	✓
	Factores Ambientales de la Empresa	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
6. Desarrollar el Cronograma	Análisis de la Red del Cronograma	✓
	Métodos de la Ruta Crítica	✓
(Grupo de Procesos de Planificación)	Métodos de la Cadena Crítica	✓
	Técnicas de Optimización de Recursos	✓
	Técnicas de Modelado	✗
	Adelantos y Retrasos	✓
	Compresión del Cronograma	✓
	Herramientas de Planificación	✓
	Salidas	
	Línea Base del Cronograma	✓
	Cronograma del Proyecto	✓
	Datos del Cronograma	✗
	Calendarios del Proyecto	✓
	Actualizaciones del Plan para la Dirección del Proyecto	✓
	Actualizaciones de los Documentos del Proyecto	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	26	22

Análisis:

En este proceso la VP de Proyectos igualmente abarca gran parte de lo que está contemplado en el PMI 2013, porque en este paso se engloba toda la información recolectada de las diferentes plantillas que se han usado en los procesos

anteriormente vistos de la Gestión del Tiempo del Proyecto. Al momento de desarrollar el cronograma debe considerarse los y reservas por contingencia.

De igual manera también se sugiere incluir e integrar las actividades que ejecuta el Gerente de Proyecto en todas las fases que cumplen los proyectos, lo cual debe estar incluido en la Estructura de Descomposición del Trabajo (WBS / EDT).

La VP de Proyectos unifica toda la documentación de los procesos anteriores de la Gestión del Tiempo y procede a elaborar el cronograma con la herramienta Project Server. Una vez desarrollado el cronograma éste es enviado por correo al equipo de proyecto para su información, esperando respuesta de cada uno de los involucrados la aceptación del mismo.

5.2.2.7 Proceso: Controlar el Cronograma

En la siguiente Tabla Nº 22 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 22 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 7

Gestión del Tiempo del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
7. Controlar el Cronograma (Grupo de Procesos de Monitoreo y Control)	**Entradas**	
	Plan de la Gestión del Proyecto	✗
	Cronograma del Proyecto	✓
	Datos de Desempeño del Trabajo	✓
	Calendarios del Proyecto	✓
	Datos del Cronograma	✗
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Revisiones del Desempeño	✗
	Software de Gestión de Proyectos	✓
	Técnicas de Optimización de Recursos	✓
	Técnicas de Modelado	✗
	Adelantos y Retrasos	✓
	Compresión del Cronograma	✓
	Herramientas de Planificación	✓

Tabla N° 22 Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto – Proceso 7

Gestión del Tiempo del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
✓ **Controlar el Cronograma**	**Salidas**	
(Grupo de Procesos de Monitoreo y Control)	Información del Desempeño del Trabajo	✓
	Pronóstico del Cronograma	✓
	Solicitudes de Cambio	✓
	Actualizaciones del Plan de la Gestión del Proyecto	✗
	Actualizaciones de los Documentos del Proyecto	✓
	Actualizaciones de los Activos de los Procesos de la Organización	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	19	14

Análisis:

Para controlar el cronograma del proyecto la VP de Proyectos emplea un software llamado "Project Server", el cual ha facilitado la gestión de control y monitoreo de las actividades declaradas en el cronograma, sin embargo, se sugieren mejoras para el uso del mismo, tema que se tratara en el punto 5.4 de este capítulo.

El Gerente de Proyectos convoca semanalmente a los líderes funcionales y técnicos y proveedores (según sea el caso) y representantes de las áreas involucradas en el proyecto para que informen sobre el avance de las actividades, posibles retrasos y riesgos que pueden estar presentándose durante el desarrollo de las actividades. Este monitoreo se realiza durante toda la fase del ciclo de vida del proyecto, porque no solo se controla las actividades sino todos los procesos que interviene en las fases de Inicio, Planificación, Ejecución y Cierre del proyecto, por lo tanto, este proceso lo culminan no estando el proyecto en producción sino después de haber finalizado la post-implantación del proyecto.

En la siguiente Tabla N° 23 se muestra el resumen de los resultados cuantitativos de los siete procesos analizados de la Gestión del Tiempo del Proyecto, indicando un porcentaje de cumplimiento:

Tabla N° 23 Resumen de la Comparación de Gestión del Tiempo del Proyecto

Procesos	Marco Conceptual (PMI 2013)	Marco Trabajo en Bancaribe
1. Planificar la Gestión del Tiempo	8	6
2. Definir las Actividades	10	9
3. Secuencias las Actividades	12	11
4. Estimar los Recursos de las Actividades	16	12
5. Estimar la Duración de las Actividades	18	14
6. Desarrollar el Cronograma	26	22
7. Controlar el Cronograma	19	14
	109	88
	Total %	80%

5.2.3 Gestión de la Calidad del Proyecto

En la siguiente Figura N° 39 muestra la participación de los procesos de la Gestión de la Calidad del Proyecto en los grupos de procesos de la Gerencia de Proyectos:

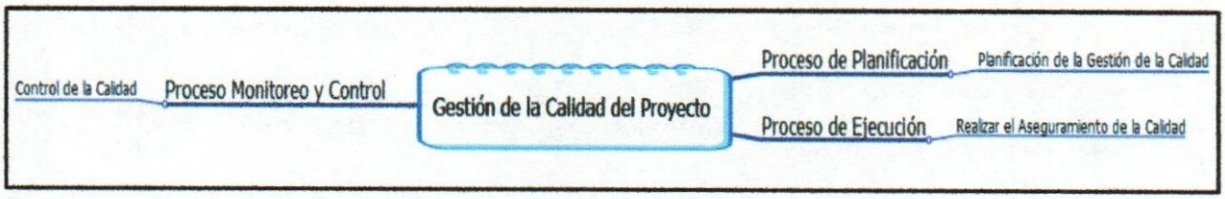

Figura N° 39 Gestión de la Calidad del Proyecto y sus Procesos

5.2.3.1 Proceso: Planificar la Gestión de la Calidad

En la siguiente Tabla Nº 24 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 24 Comparación de Gestión de la Calidad del Proyecto – Proceso 1

Gestión de la Calidad del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
1. Planificar la Gestión de Calidad	**Entradas**	
	Plan de la Gestión del Proyecto	✗
(Grupo de Procesos de Planificación)	Registro de Interesados	✗
	Registros de Riesgos	✓

Tabla N° 24 Comparación de Gestión de la Calidad del Proyecto – Proceso 1

Gestión de la Calidad del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
1. Planificar la Gestión de Calidad (Grupo de Procesos de Planificación)	**Entradas**	
	Documentación de Requisitos	✓
	Factores Ambientales de la Empresa	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Análisis Costo-Beneficio	✗
	Costo de la Calidad	✗
	Siete herramientas básicas de calidad	✓
	Benchmarking	✓
	Diseño de Experimentos	✓
	Muestreo Estadístico	✓
	Herramientas Adicionales de Planificación de Calidad	✓
	Reuniones	✓
	Salidas	
	Plan de Gestión de la Calidad	✗
	Plan de Mejoras del Proceso	✗
	Métricas de Calidad	✗
	Listas de Verificación de Calidad	✓
	Actualizaciones de los Documentos del Proyecto	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	**19**	**12**

Análisis:

Es importante destacar que el área de conocimiento Gestión de la Calidad del Proyecto se maneja principalmente por el área de la Gerencia de Calidad IT, siempre y cuando los proyectos sean de Desarrollo de Sistemas de Información e Infraestructuras Tecnológicas, dicha área pertenece a la VP de Tecnología y tiene su propia metodología y junto con la VP de Proyectos y todos los involucrados del proyecto logran cumplir y llevar a cabo con éxito muchos de los proyectos que normalmente pasan por el ambiente de Calidad para su certificación técnica y funcional.

Con respecto a las Entradas específicamente el documento de Registro de Interesados, para el año 2014 no se posee, sin embargo, el área de Calidad IT de

alguna u otra manera en sus formatos solicita cierta información que contempla parte de los datos que deben ser suministrados con esa entrada, se recomienda que esa plantilla pueda originarse desde un inicio porque no solamente para esta gestión y en este proceso se utiliza dicho documento.

Las herramientas y técnicas, que se ejecutan y se implementan son: el Diagrama causa-efecto, Diagrama de flujo y Diagrama de Pareto, entre otros, pero no cumpliendo a cabalidad con la formalidad requerida como lo indica el PMI 2013, es una mejora que debe considerarse seriamente para optimizar el proceso de calidad y certificación de los entregables.

Referente a las salidas se pudo analizar que los diseños de las plantillas fueron estructuradas formalmente, hasta ahora ha funcionado para dar respuesta y gestionar la calidad de los productos y servicios a los usuarios de la organización, sin embargo, no han desarrollado un Plan de Gestión de la Calidad, documento vital para los siguientes procesos de esta gestión.

En la VP de Proyectos no posee políticas o estándar que pueda guiarse para cumplir con los requisitos de calidad establecidos en el proyecto, sin embargo; en este proceso y en todos los procesos de la Gestión de la Calidad interviene el área de la Gerencia de Calidad IT, la cual tiene una mayor participación que la VP de Proyectos. En este proceso la Gerencia de Calidad IT una vez que es recibida toda la documentación solicitada a los líderes funcionales y técnicos, las fuentes y componentes que están involucrados en el desarrollo de los entregables, éstos son revisados y según el Estándar de Ejecución que elabora los analistas y especialistas de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, proceden a instalar los componentes y fuentes en el ambiente de Calidad IT, los especialistas de la Gerencia de Calidad IT, inician el desarrollo de la lista de verificación de la calidad (Checklist) que será empleada en las pruebas técnicas y funcionales.

5.2.3.2 Proceso: Realizar el Aseguramiento de Calidad

En la siguiente Tabla Nº 25 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 25 Comparación de Gestión de la Calidad del Proyecto – Proceso 2

Gestión de la Calidad del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
2. Realizar el Aseguramiento de Calidad **(Grupo de Procesos de Ejecución)**	**Entradas**	
	Plan de Gestión de la Calidad	✗
	Plan de Mejoras del Proceso	✗
	Métricas de Calidad	✗
	Mediciones de Control de Calidad	✓
	Documentos del Proyecto	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Herramientas de Gestión y Control de Calidad	✓
	Auditorias de Calidad	✓
	Análisis de Procesos	✓
	Salidas	
	Solicitudes de Cambio	✓
	Actualización del Plan de Gestión del Proyecto	✗
	Actualización de los Documentos del Proyecto	✓
	Actualizaciones de los Activos de la Organización	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	12	8

Análisis:

En este proceso no se cuenta con suficientes documentos de Entrada, deben elaborarse dichos documentos del proceso anterior para dar la continuidad esperada de los siguientes procesos. Como se mencionó anteriormente a pesar de no cumplir con un Plan de Gestión de la Calidad no ha sido impedimento dar respuesta de la calidad de los requisitos solicitados por el usuario, no obstante, debe optimizarse los procesos de esta gestión, con la finalidad de que el trabajo pueda fluir con mayor rapidez.

La Gerencia de Calidad IT inicia las pruebas técnicas y funcionales, verificando y asegurando con el documento del Checklist los resultados de dichas pruebas y si llegase a presentarse incidencias, éstas son registradas en una "Hoja de Registro de Incidencias" con el objeto de ser enviado al área responsable para su solución y una

vez corregido las mismas, se retomarán las pruebas para cerciorarse de que no exista la incidencia y no se originen nuevos acontecimientos.

En este proceso la Gerencia de Calidad IT constantemente está informando a la VP de Proyectos del avance de las pruebas técnicas y funcionales, con el fin de que la VP de Proyectos este alerta de algún imprevisto que ocurra durante el proceso de certificación y deba informar al equipo de proyecto. En este proceso la VP de Proyectos espera el documento de certificación funcional y técnico para registrarlo en el cronograma.

5.2.3.3 Proceso: Controlar la Calidad

En la siguiente Tabla N° 26 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 26 Comparación de Gestión de la Calidad del Proyecto – Proceso 3

Gestión de la Calidad del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
3. Controlar la Calidad (Grupo de Procesos de Monitoreo y Control)	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Proyecto	✗
	Métricas de Calidad	✗
	Listas de Verificación de Calidad	✓
	Datos de Desempeño del Trabajo	✓
	Solicitudes de Cambio Aprobadas	✓
	Entregables	✓
	Documentos del Proyecto	✓
	Activos de los Procesos de la Empresa	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Siete herramientas básicas de Calidad	✓
	Muestreo estadístico	✗
	Inspección	✓
	Revisión de Solicitudes de Cambio Aprobadas	✓

Tabla N° 26 Comparación de Gestión de la Calidad del Proyecto – Proceso 3

Gestión de la Calidad del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
	Salidas	
	Mediciones de Control de Calidad	✗
	Cambios Validados	✓
	Entregables Verificados	✓
	Información de Desempeño del Trabajo	✓
	Solicitudes de Cambio	✓
	Actualizaciones del Plan de Gestión del Proyecto	✗
	Actualizaciones de los Documentos del Proyecto	✓
	Actualizaciones de los Activos de los Procesos de la Organización	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	**20**	**15**

Análisis:

A pesar de que la Gerencia de Calidad IT cubre parcialmente este proceso con lo que dicta el PMI 2013 pero adaptado a la gestión de los proyectos que desarrolla e implementa Bancaribe no se ejecuta con la mayor eficiencia que debe realizarse, efectivamente cuentan con plantillas, formatos, herramientas y técnicas para llevar a cabo la Gestión de Calidad del producto, sin embargo, por factores externos a la organización, los productos y servicios que salen a producción no cumplen con los parámetros establecidos, lo que originan solicitudes de cambio y retrabajo en todos los procesos de la Gestión de la Calidad del Proyecto.

En este proceso la VP de Proyectos y los líderes funcionales y técnicos establece la estrategia de salida a producción del producto o servicio a las oficinas y agencias de Bancaribe. Mayormente la estrategia implementada es emplear pruebas de piloto (según la complejidad del proyecto), es decir, se ejecutan los componentes en los servidores de producción, pero se activa el producto para una pequeña muestra de usuarios, permitiendo de esta manera controlar la calidad del producto o servicio a sus clientes y luego de haber una post-implantación por algunos días o semanas, esto lo determina los líderes funcionales y técnicos, se procede a expandir la activación a todos los usuarios y oficinas que requieran el producto o servicio.

En la siguiente Tabla N° 27 se muestra el resumen de los resultados cuantitativos de los tres procesos analizados de la Gestión de la Calidad del Proyecto, indicando un porcentaje de cumplimiento.

Tabla N° 27 Resumen de la Comparación de Gestión de la Calidad del Proyecto

Procesos	PMI 2013	Bancaribe
1. Planificar la Gestión de Calidad	19	12
2. Realizar el Aseguramiento de Calidad	12	8
3. Controlar la Calidad	20	15
	51	35
Total de %		68%

5.2.4 Gestión de Riesgos del Proyecto

En la siguiente Figura N° 40 se muestra la participación de los procesos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto en los grupos de procesos de la Gerencia de Proyectos:

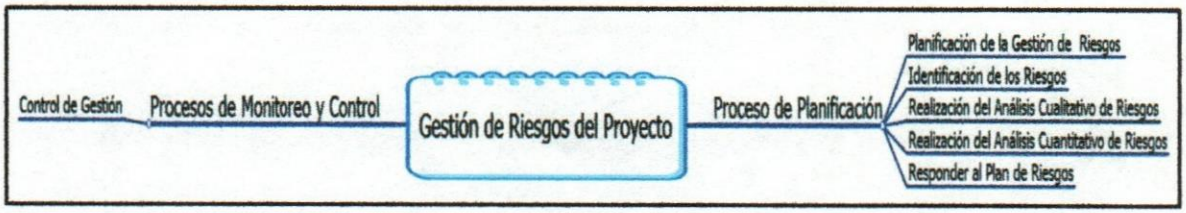

Figura N° 40 Gestión de Riesgos del Proyecto y sus Procesos

5.2.4.1 Proceso: Planificar la Gestión de Riesgos

En la siguiente Tabla Nº 28 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Análisis:

Como se ha expresado en los procesos anteriores, el Acta de Constitución es un documento imprescindible en la mayoría de las áreas de conocimiento de la Gestión de Proyectos, motivo por el cual se recomienda con mucho énfasis el diseño y

desarrollo del mismo con la mayor premura y de igual manera la plantilla de los Registros de Interesados y todo lo concerniente a la Gestión de *Stakeholders*, porque de alguna u otra manera también se ve involucrado en las áreas de estudio de este trabajo, con ello la VP de Proyectos además de poner las mejores prácticas que dicta el PMI en sus procesos estaría considerando la última versión del PMI 2013.

Se considera relevante que en el Acta de Constitución se incluya un campo o sección solicitando los riesgos a un nivel general sin entrar al detalle, porque éste puede proporcionar entradas a este proceso, de la misma manera ya se sugirió en la Gestión del Alcance del Proyecto agregar una sección de Restricciones en el Acta de Constitución, éste también permitirá identificar más adelante los posibles riesgos que puede presentar el proyecto.

La VP de Proyectos ejecuta las Herramientas y Técnicas que establece el PMI 2013, no obstante, se propone reforzar la calidad de ejecución de las mismas con el objetivo de definir un adecuado Plan de Gestión de Riesgos.

La VP de Proyecto no lleva a cabo este primer proceso de la Gestión de Riesgo, porque no elabora el documento de salida como se explicó en el párrafo anterior. El Gerente de Proyectos no tiene ninguna política para orientarse de cómo debe realizar las actividades referentes a esta gestión.

Tabla N° 28 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 1

Gestión de Riesgos del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
1. Planificar la Gestión de Riesgos **(Grupo de Procesos de Planificación)**	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Proyecto	✗
	Acta de Constitución del Proyecto	✗
	Registro de Interesados	✗
	Factores del Ambiente de la Empresa	✓
	Activos Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Técnicas Analíticas	✓
	Juicio de Expertos	✓
	Reuniones	✓

Tabla N° 28 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 1

Gestión de Riesgos del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
	Salidas	
	Plan de Gestión de Riesgos	✗
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	9	5

5.2.4.2 Proceso: Identificar los Riesgos

En la siguiente Tabla Nº 29 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que comprenden este proceso:

Tabla N° 29 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 2

Gestión de Riesgos del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
2. Identificar los Riesgos (Grupo de Proceso de Planificación)	**Entradas**	
	Plan de Gestión de Riesgos	✗
	Plan de Gestión de Costos	✗
	Plan de Gestión del Cronograma	✗
	Plan de Gestión de Calidad	✗
	Plan de Gestión de Recursos Humanos	✗
	Línea Base del Alcance	✓
	Estimación de Costos de la Actividad	✓
	Estimación de Duración de la Actividad	✓
	Registros de los Interesados	✗
	Documentos del Proyecto	✓
	Documentos de la Adquisición	✓
	Factores Ambientales de la Empresa	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Revisiones de la Documentación	✓
	Técnicas de Recopilación de Información	✓
	Análisis con Listas de Verificación	✓
	Análisis de Supuestos	✗
	Técnicas de Diagramación	✓
	Análisis FODA	✗

Tabla N° 29 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 2

Gestión de Riesgos del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
	Herramientas y Técnicas	
	Juicio de Expertos	✔
	Salidas	
	Registro de Riesgos	✔
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	**21**	**13**

Análisis:

Puede observarse que esta gestión requiere prácticamente de todos los planes de gestión de las áreas de conocimiento de la gestión del proyecto, por tanto, se recalca una vez más que es recomendable y significativo la elaboración de estos planes y a pesar de no contar con un Plan de Gestión de Riesgos, la VP de Proyectos cumple con identificar los riesgos que puede presentarse en un proyecto, para ello emplea una Matriz o Registro de Riesgos adecuada porque detalla o cubre con los puntos de interés.

Se propone que la VP de Proyectos aplique la técnica de analizar supuestos, y que se incluya una sección de Supuestos en el Acta de Constitución.

Se recomienda a la VP de Proyectos incorporar la técnica de la Matriz FODA, pues permite aumentar la visión e identificación de los riesgos que puede ocurrir en el proyecto.

Así mismo, es buena práctica visualizar un escenario pesimista y preguntarse ¿qué podría salir mal en este proyecto? y de seguro se listará una serie de riesgos con mayor facilidad.

En Bancaribe existe un área llamada Unidad de Administración Integral de Riesgos (UAIR) y son miembros del equipo de gobernabilidad, básicamente su función es evaluar riesgos operacionales, es recomendable que dicha área participe en todos los proyectos que desarrolla la organización y no como lo están haciendo, es decir, UAIR selecciona en cuáles proyectos participaran y no es el deber ser, porque todo

proyecto es susceptible de presentar riesgos ya sea positivos o negativos, técnicos y funcionales (operativos), por tanto, es importante que haya más integración entre las áreas UAIR y la VP de Proyectos.

Para llevar a cabo este proceso, la VP de Proyectos convoca reuniones a líderes técnicos y funcionales y al equipo de proyecto que sea necesario para que puedan originarse tormentas de ideas y aporten supuestos escenarios que pueden ocurrir durante el ciclo de vida del proyecto, también emplean la técnica de Juicio de Expertos convocando al área UAIR, sin embargo; no siempre esta área participa en estas sesiones, todo depende del tipo de proyecto que se esté desarrollando.

5.2.3.3 Proceso: Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos

En la siguiente Tabla Nº 30 se presentan las entradas, herramientas y técnicas y salidas que conforman este proceso:

Análisis:

En este proceso se observa que básicamente la VP de Proyectos no emplean una parte de las herramientas y técnicas que indica el PMI 2013, no necesariamente debe cumplirse a cabalidad, lo importante en este paso es clasificar o categorizar los riesgos y priorizar las mismas, para ello se elabora la Matriz de Probabilidad de Impacto, por tanto se sugiere poner en práctica y de esa manera facilitar el análisis cualitativo de los riesgos.

Del proceso anterior la VP de Proyectos una vez que logra identificar los posibles riesgos, éstos son listados en una matriz el cual es ampliado en este nuevo proceso incluyendo nuevas columnas para calificar la prioridad (riesgos más urgentes), indicar la probabilidad y el impacto de cada riesgo, para ello se consulta a Juicio de Expertos y Lecciones Aprendidas e Información Histórica de otros proyectos ya desarrollados con el fin de que puedan suministrar la información necesaria y así obtener un análisis cualitativo de los riesgos.

Tabla N° 30 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 3

Gestión de Riesgos del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos **(Grupo de Procesos de Planificación)**	**Entradas**	
	Plan de Gestión de Riesgos	✗
	Línea Base del Alcance	✓
	Registro de Riesgos	✓
	Factores Ambientales de la Empresa	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos	✓
	Matriz de Probabilidad e Impacto	✗
	Evaluación de la Calidad de los Datos sobre Riesgos	✗
	Categorización de Riesgos	✓
	Evaluación de la Urgencia de los Riesgos	✗
	Juicio de Expertos	✓
	Salidas	
	Actualizaciones a los Documentos del Proyecto	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	12	8

5.2.4.4 Proceso: Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos

En la siguiente Tabla Nº 31 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 31 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 4

Gestión de Riesgos del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos **(Grupo de Procesos de Planificación)**	**Entradas**	
	Plan de Gestión de Riesgos	✗
	Plan de Gestión de Costos	✗
	Plan de Gestión de Tiempo	✗
	Registro de Riesgos	✗
	Factores Ambientales de la Empresa	✓
	Activos de los Procesos de la Organización	✓

Tabla N° 31 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 4

Gestión de Riesgos del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos **(Grupo de Procesos de Planificación)**	**Herramientas y Técnicas**	
	Técnicas de Recopilación y Representación de Datos	✓
	Técnicas de Análisis Cuantitativo de Riesgos y de Modelado	✗
	Juicio de Expertos	✓
	Salidas	
	Actualización a los Documentos del Proyecto	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	10	5

Análisis:

Se puede observar que en este proceso no practican la técnica de Análisis Cuantitativo de Riesgos y de Modelado, se recomienda emplear el Análisis de Sensibilidad, pues permite determinar cuáles riesgos que se encuentran en la matriz de riesgos tienen el mayor impacto potencial en el proyecto. De la misma manera este proceso se ve afectado en las Entradas ya que existe ausencia de los planes de gestión de cada área de conocimiento.

En la VP de Proyectos este proceso se maneja muy parecido al proceso anterior y se emplea las mismas técnicas Juicio de Expertos, Lecciones Aprendidas e Información Histórica e igualmente se amplía la Matriz de Riesgos.

5.2.4.5 Proceso: Planificar la Respuesta a los Riesgos

En la siguiente Tabla N° 32 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso.

Análisis:

De las herramientas y técnicas se detalla que no contemplan las estrategias para riesgos positivos u oportunidades, esto no es de extrañarse, porque muchas

organizaciones y equipos de trabajo conceptualizan o asocian que los riesgos tienen una connotación negativa, que amenazan con el desarrollo y avance del proyecto, ciertamente ese pensar no está lejos de la realidad, sin embargo, pueden existir riesgos positivos que quizás son más difíciles de visualizar y para ello, se invita a poner en práctica esta técnica y llegar a la conclusión de que no todo riesgo es negativo.

Para llevar a cabo este proceso la VP de Proyectos de Bancaribe se apoya en la consulta de Juicio de Expertos para incluir las respuestas a los riesgos y la acción a ejecutar (plan de contingencia) si se llegase a presentar el riesgo, con este proceso la VP de Proyectos culmina la Matriz de Riesgo.

Tabla N° 32 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 5

Gestión de Riesgos del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
5. Planificar la Respuesta a los Riesgos **(Grupo de Procesos de Planificación)**	**Entradas**	
	Plan de Gestión de Riesgos	✗
	Registro de Riesgos	✓
	Herramientas y Técnicas	
	Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas	✓
	Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades	✗
	Estrategias de Respuestas para Contingencias	✓
	Juicio de Expertos	✓
	Salidas	
	Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto	✓
	Actualizaciones a los Documentos del Proyecto	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	8	6

5.2.4.6 Proceso: Controlar los Riesgos

En la siguiente Tabla N° 33 se presentan las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que conforman este proceso:

Tabla N° 33 Comparación de Gestión de Riesgos del Proyecto – Proceso 6

Gestión de Riesgos del Proyecto		
Procesos	**PMI (2013)**	**BANCARIBE**
6. Controlar los Riesgos **(Grupo de Procesos de Monitoreo y Control)**	**Entradas**	
	Plan de Gestión del Proyecto	✓
	Registro de Riesgos	✓
	Datos del Desempeño del Trabajo	✗
	Informes de Desempeño del Trabajo	✗
	Herramientas y Técnicas	
	Revaluación de los Riesgos	✗
	Auditorias de los Riesgos	✗
	Análisis de Variación y Tendencias	✗
	Medición del Desempeño Técnico	✓
	Análisis de Reserva	✗
	Reuniones	✓
	Salidas	
	Información de Desempeño del Trabajo	✓
	Solicitudes de Cambio	✓
	Actualizaciones al Plan de Gestión del Proyecto	✓
	Actualizaciones a los Documentos del Proyecto	✓
	Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización	✓
Cantidad total de Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas	**15**	**9**

Análisis:

A pesar de no ejecutar la mayoría de las herramientas y técnicas que señala el PMI 2013 para este proceso, la VP de Proyectos monitorea y controla los riesgos, no obstante, dicho proceso no está demás optimizarse, se recomienda incluir en el WBS un apartado para el manejo de riesgos y de esa manera, asegurar o afianzar con más fuerza el seguimiento y actualización en el cronograma de actividades.

La VP de Proyectos controla la Matriz de Riesgos en algunas reuniones de seguimiento, es decir; no en todas las reuniones semanales, no tienen una periodicidad fija, pero no descuidan el seguimiento de los riesgos identificados.

En la siguiente Tabla N° 34 se muestra el resumen de los resultados cuantitativos de los seis procesos analizados de la Gestión de los Riesgos del Proyecto, indicando un porcentaje de cumplimiento.

Tabla N° 34 Resumen de la Comparación de Gestión de los Riesgos del Proyecto

Procesos	Marco Conceptual (PMI 2013)	Marco Trabajo en Bancaribe
1. Planificar la Gestión de Riesgos	9	5
2. Identificar los Riesgos	21	13
3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos	12	8
4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos	10	5
5. Planificar la Respuesta a los Riesgos	8	6
6. Controlar los Riesgos	15	9
	75	**46**
	Total de %	**61%**

A continuación en la siguiente Tabla Nº 35 muestra el resumen de los procesos de las áreas de conocimiento (Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgo) en cada uno de los grupos de procesos de la Gerencia de Proyecto (Planificación, Ejecución y Monitoreo y Control) que intervienen y se muestra el resultado numérico que se obtuvo del análisis realizado referente a las entradas, herramientas y técnicas y salidas que cumple la VP de Proyectos con respecto a lo que establece el PMI 2013. De manera general se puede observar que la gestión de proyectos de los procesos en Bancaribe, se efectúa relativamente satisfactorio, sin embargo, se puede optimizar sus documentos considerando las sugerencias señaladas en los análisis y de esa manera, agilizar el trabajo que conlleva ejecutar cada proceso de las áreas de conocimiento y los resultados obtenidos serán con una mayor calidad y confiabilidad.
Es importante acotar que de los tres grupos de procesos, la VP de Proyectos debe esforzarse en optimizar el proceso de Planificación, al no contar con los documentos esenciales como son la Gestión del Plan del Proyecto y la Gestión del Plan de cada una de las áreas de conocimiento, esto no quiere decir, que los demás procesos no se consideraran en su optimización, sencillamente es que debe trabajar mucho más en estos documentos que son entradas o insumos a los otros procesos de cada una de las áreas de conocimiento, para tener un resultado más satisfactorio y confiable.

Seguidamente se muestra el resultado obtenido en porcentaje de cada una de las gestiones anteriormente nombradas agrupadas en cada grupo de procesos (Planificación, Ejecución y Monitoreo y Control:

Grupo de Procesos de Planificación

- ✓ Gestión del Alcance de los Proyectos = 69%
- ✓ Gestión del Tiempo de los Proyectos = 82%
- ✓ Gestión de la Calidad de los Proyectos = 63%
- ✓ Gestión de Riesgos de los Proyectos = 62%

Total = 69%

Grupo de Procesos de Ejecución

- ✓ Gestión de la Calidad de los Proyectos = 67%

Total = 67%

Grupo de Procesos de Monitoreo y Control

- ✓ Gestión del Alcance de los Proyectos = 81%
- ✓ Gestión del Tiempo de los Proyectos = 73%
- ✓ Gestión de la Calidad de los Proyectos = 75%
- ✓ Gestión de Riesgos de los Proyectos = 60%

Total = 72%

Tabla N° 35 Procesos de la Gerencia de Proyecto Vs. Procesos de las Áreas de Conocimiento en Estudio

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos en Bancaribe		
	Grupo de Proceso Planificación	Grupo de Proceso Ejecución	Grupo de Proceso Monitoreo y Control
Gestión del Alcance de los Proyectos	1. Planificar la Gestión del Alcance = 5 2. Recopilar Requisitos = 10 3. Definir el Alcance = 8 4. Crear el WBS = 8		5. Verificar el Alcance = 10 6. Controlar el Alcance = 8
Total %	**69%**		**81%**

Tabla N° 35 Procesos de la Gerencia de Proyecto Vs. Procesos de las Áreas de Conocimiento en Estudio

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos en Bancaribe		
	Grupo de Proceso Planificación	**Grupo de Proceso Ejecución**	**Grupo de Proceso Monitoreo y Control**
Gestión del Tiempo de los Proyectos	1. Planificar la Gestión del Cronograma = 6 2. Definir las Actividades = 9 3. Secuenciar las Actividades = 11 4. Estimar los Recursos de las Actividades = 12 5. Estimar la Duración de las Actividades = 14 6. Desarrollar el Cronograma = 22		7. Controlar del Cronograma = 14
Total %	**82%**		**73%**
Gestión de la Calidad de los Proyectos	1. Planificar la Gestión de la Calidad = 12	2. Realizar el Aseguramiento de la Calidad = 8	3. Controlar la Calidad = 15
Total %	**63%**	**67%**	**75%**
Gestión de Riesgos de los Proyectos	1. Planificar la Gestión de Riesgos = 5 2. Identificar los Riesgos = 13 3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos = 8 4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos = 5 5. Planificar la Respuesta a los Riesgos = 6		6 Controlar los Riesgos = 9
Total %	**62%**		**60%**
Total % por Grupo de Proceso	**69%**	**67%**	**72%**

Una vez analizados los procesos de Gestión de Proyectos en Bancaribe, se consideró relevante presentar una Matriz de Riesgos tomando como criterio el hecho de que la organización no considere optimizar sus procesos para todo el Plan de la Gestión del Proyecto, a continuación se presenta la Matriz de Riesgos (Ver Tabla N° 36) con las respuestas, acciones y responsables de los posibles riesgos que pueden presentarse dentro de la organización:

Tabla N° 36 Matriz de Riesgos de la VP de Proyectos

MATRIZ DE RIESGOS DE LA VP DE PROYECTOS			
Riesgo	**Respuesta**	**Acción**	**Responsable**
Definición errónea del enunciado del alcance del proyecto.	Mitigar	✓ Elaborar un Plan de Gestión del Alcance ✓ Elaborar un Plan de Gestión del Proyecto	✓ VP de Proyectos ✓ *Stakeholders*
El proyecto no incluya todo el trabajo requerido para culminar el proyecto exitosamente.	Mitigar	✓ Elaborar un Plan de Gestión del Alcance ✓ Elaborar un Plan de Gestión del Proyecto	✓ VP de Proyectos ✓ *Stakeholders*
Ausencia de integración de actividades y duración de tiempo en la gestión del proyecto.	Mitigar	✓ Elaborar un Plan de Gestión del Tiempo ✓ Elaborar un Plan de Gestión del Proyecto	✓ VP de Proyectos
Desaprovechar el tiempo de los recursos innecesariamente.	Reducir	✓ Elaborar un Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto	✓ VP de Proyectos
No ejecutar correctamente las actividades durante todo el ciclo de vida	Mitigar	✓ Elaborar un Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto	✓ VP de Proyectos
La calidad de los entregables no satisface a las necesidades de los usuarios.	Mitigar	✓ Elaborar un Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto ✓ Elaborar un Plan de Gestión del Proyecto	✓ VP de Proyectos ✓ Gerencia de Calidad IT
No detectar posibles riesgos a tiempo, pueden convertirse en situaciones de emergencia.	Mitigar	✓ Elaborar un Plan de Gestión de Riesgo del Proyecto ✓ Elaborar un Plan de Gestión del Proyecto	✓ VP de Proyectos ✓ UAIR
No conocer cuáles nuevas herramientas y técnicas que existen para analizar los riesgos que pueden presentarse en un proyecto.	Reducir	✓ Elaborar un Plan de Gestión de Riesgo del Proyecto ✓ Capacitación del personal de las nuevas tendencias del PMI	✓ VP de Proyectos
No agilizar la gestión de proyecto, pues causaría retrabajo.	Mitigar	✓ Capacitación del personal de las nuevas tendencias del PMI	✓ VP de Proyectos
No se considera un tiempo prudente para la planificación.	Mitigar	✓ Capacitación del personal de las nuevas tendencias del PMI	✓ VP de Proyectos

5.3 Desarrollar una herramienta eficiente para la gestión de las áreas de conocimiento seleccionadas de la VP de Proyectos de Bancaribe con base en las mejores prácticas del PMI

Este tercer objetivo específico se desarrolló considerando las técnicas que hasta ahora se han estado aplicando en los dos objetivos específicos anteriores, aprovechando la Recopilación Documental (presentaciones y formatos), recopilación de Lecciones Aprendidas, de las cuales se registraron en la Matriz de Registro de Información (Ver Anexo N° 4), Juicio de Expertos y Discusión Grupal, con el objeto de realizar tormentas de ideas en los Anexos N° 2 y N° 5 se observa el resultado (minutas) de las reuniones sostenidas con la VP de Proyectos, planteando las debilidades que presenta dicha área y/o unidad de Bancaribe al gestionar los proyectos.

Para la elaboración de este objetivo se consideraron las debilidades más relevantes del resultado del segundo objetivo, obteniendo que la VP de Proyectos no poseen los planes de gestión (primer proceso de cada gestión) de las diez áreas de conocimiento, documento importante que debe manejar los gerentes de proyectos para ejecutar sus funciones en cada proceso que conforma la gestión de proyectos.

También se abarcó en optimizar algunos formatos y se proporcionó en los objetivos anteriores, específicamente en el desarrollo del segundo objetivo sugerencias para mejorar dichos formatos que emplea la VP de Proyectos y que contribuye al desarrollo de los procesos de las áreas de conocimiento anteriormente nombradas.

El documento de Entrada en común que se requiere para el desarrollo de estos planes de gestión es el Plan para la Dirección del Proyecto definido de esa manera por el PMI 2013 (Plan del Proyecto) y coloquialmente llamado también "Plan del Plan", éste documento es elaborado en la Gestión de Integración del Proyecto y consiste en consolidar todos los planes y líneas bases secundarias (línea base del alcance, línea base del tiempo y línea base de costos) de los procesos de planificación, es importante indicar que además de estar incluidos los diez planes de las áreas de conocimiento, también está contenido los requisitos indicados por el

usuario funcional, por consiguiente, se consideran las siguientes pautas con el fin de elaborar el Plan para la Dirección del Proyecto:

- ✓ Realizar reuniones con el equipo multidisciplinario, con el objeto de suministrar tormentas de ideas y posibles soluciones de problemas y conflictos, para alcanzar los acuerdos y de esa manera llevar a cabo las actividades del proyecto.
- ✓ Consultar a Juicio de Expertos para determinar una serie de detalles como los niveles de recursos a utilizar, detalles técnicos y de gestión, documentos que se emplearan para el control de cambio, entre otros.

A continuación se indican los puntos que se consideraron para el desarrollo de los Planes de Gestión de las cuatro áreas de conocimiento tal como se señaló en el alcance del Capítulo I:

- ✓ Alcance
- ✓ Tiempo
- ✓ Calidad
- ✓ Riesgos

5.3.1 Gestión del Alcance

Para elaborar la planificación del alcance debe considerarse los recursos necesarios para cada proyecto, entre ellos se encuentran:

- ✓ Personal o recursos humanos del equipo de proyecto
- ✓ Herramientas tecnológicas (equipos, software, entre otros)
- ✓ Metodología a utilizar
- ✓ Procesos que se desarrollaran
- ✓ Procedimientos a ejecutar
- ✓ Fuentes de información

El Plan de Gestión del Alcance del Proyecto proporciona una orientación al equipo del proyecto a definir, documentar, verificar, gestionar y controlar el alcance del proyecto. En la herramienta desarrollada en el Capítulo VI muestra el modelo de dicho plan de gestión para llevar a cabo este propósito. En la misma, se planteó una

sección para el Control de Versiones, la idea es dar inicio de manera manual el versionamiento de documentos, se sugiere para un futuro proceder en la VP de Proyectos a operar dichas versiones de manera automática. En este Plan de Gestión del Alcance se encuentra dividido en cinco secciones o procesos, de las cuales en la mismo plan se dictan las instrucciones de cómo debe desarrollarse cada punto:

- ✓ Definición del Alcance
- ✓ Elaboración del WBS
- ✓ Elaboración del Diccionario de la WBS
- ✓ Verificación del Alcance
- ✓ Control del Alcance

5.3.2 Gestión del Tiempo

El Plan de Gestión del Tiempo establece las políticas y procedimientos para llevar a cabo los procesos que están involucrados en la Gestión del Tiempo, proporcionando de esta manera una guía y orientación a la VP de Proyectos facilitando el desarrollo de esta gestión.

En esta área del conocimiento también se ve involucrado e imprescindible el documento de Entrada, el Plan para la Dirección del Proyecto (Plan del Proyecto), pues éste contiene el WBS / EDT que se emplea para definir las actividades, estimar duración y desarrollar el cronograma.

En la herramienta desarrollada en el Capítulo VI muestra el Plan de Gestión del Tiempo, de la misma manera que en el plan anterior se maneja el versionamiento manualmente, en dicho plan se puede observar que se encuentra dividido en ocho secciones:

- ✓ Proceso Definición de Actividades
- ✓ Proceso Secuenciación de Actividades
- ✓ Proceso de Estimación de Recursos de las Actividades
- ✓ Proceso de Estimación de Duración de las Actividades
- ✓ Unidades de Medida
- ✓ Procesos de Desarrollo del Cronograma del Proyecto

- ✓ Control del Cronograma
- ✓ Procedimientos Organizacionales

En el Plan de Gestión del Tiempo que se muestra en el Capítulo VI, se encuentran las instrucciones de cómo debe desarrollarse cada sección. Con las sugerencias indicadas en el segundo objetivo específico y este Plan de Gestión del Tiempo propuesto ayuda a optimizar dicha gestión.

5.3.3 Gestión de la Calidad

Como se expresó anteriormente el documento de Entrada en común que se requiere para el desarrollo de estos planes de gestión es el Plan para la Dirección del Proyecto, en este caso para la Gestión de la Calidad es relevante el uso de este instrumento porque contiene detalles del alcance del proyecto y producto que puede ser importante al momento de la planificación de la calidad.

El Plan de Gestión de la Calidad permite orientar e indicar al equipo del proyecto sobre cómo se gestionará y validará la calidad a lo largo del proyecto e identificando los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables y por medio de políticas el equipo del proyecto examinará el cumplimiento de dichos requisitos.

En la herramienta propuesta que se encuentra en el Capítulo VI muestra el Plan de Gestión de la Calidad, de la misma manera que en los planes anteriores se maneja el versionamiento manualmente, en dicho plan se puede observar que se encuentra dividido en seis secciones:

- ✓ Política de la Calidad del Proyecto
- ✓ Organigrama para la Gestión de la Calidad del Proyecto
- ✓ Roles para la Gestión de la Calidad
- ✓ Matriz de Actividades para la Gestión de la Calidad
- ✓ Documentos Normativos para la Gestión de la Calidad
- ✓ Procesos de la Gestión de la Calidad

En dicha herramienta se encuentran las instrucciones de cómo debe desarrollarse cada sección. Es importante recalcar que la Gestión de la Calidad del Proyecto en Bancaribe, lo cubre el área de la Gerencia de Calidad IT, la mayoría de los proyectos en esta organización se basan en desarrollos de Sistemas de Información, por lo tanto, los resultados de los proyectos deben pasar por el área de Gerencia de Calidad IT para su verificación y certificación de los entregables.

En la quinta sección del Plan de Gestión de la Calidad "Documentos Normativos para la Gestión de la Calidad ", todos los documentos que se indican en este plan, la Gerencia de Calidad IT ya lo emplea en cada uno de los proyectos que llegan a dicha área; quiere decir, que la creación de los formatos y/o documentos ya se encuentran elaborados, excepto el Plan de Dirección del Proyecto (Plan del Proyecto), que es una tarea de la VP de Proyectos.

5.3.4 Gestión de Riesgos

Igualmente como en los planes de gestión anteriormente elaborados (Alcance, Tiempo y Calidad), se mantiene el versionamiento manual en el Plan de Gestión de Riesgos.

El Plan de Gestión de Riesgo, define la manera de realizar las actividades en dicha gestión de un proyecto, es de vital importancia realizar sesiones con el apoyo de todos los interesados del proyecto a fin de asegurar que este proceso sea considerado a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con este Plan de Gestión de Riesgo, aumenta la probabilidad de éxito del resto de los procesos de dicha gestión, porque establece una base acorde para la evaluación de los riesgos.

El Plan de Dirección del Proyecto (Plan del Proyecto) es un documento significativo para la gestión de riesgos, porque para esta gestión, éste provee el estado actual o las líneas base de las áreas afectadas por riesgos como son: alcance, tiempo y costo, por lo tanto, es vital el desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto como ya se ha dicho anteriormente.

En la herramienta diseñada que se muestra en el Capítulo VI se encuentra el Plan de Gestión de Riesgos, el cual está dividido en cuatro secciones:

- ✓ Estrategia de la Gestión de Riesgos
- ✓ Roles y responsabilidades de la Gestión de Riesgos
- ✓ Periodicidad de la Gestión de Riesgos
- ✓ Documentos normativos de la Gestión de Riesgos

En la misma herramienta, se indican las instrucciones de cómo debe elaborarse cada sección. En el desarrollo del segundo objetivo específico y en el análisis del cumplimiento de la Gestión de Riesgos de la VP de Proyecto basadas en las mejores prácticas del PMI 2013, se indicaron sugerencias con respecto a sus procesos y optimización de formatos, las cuales una vez más se recomienda poner en práctica para llevar a cabo y con éxito este Plan de Gestión de Riesgos propuesto y diseñado en el Capítulo VI.

5.4 Plantear recomendaciones para optimizar el uso del aplicativo Project Server en la Gestión de Proyectos en Bancaribe

El desarrollo de este último objetivo específico del trabajo consistió como primera fase en el levantamiento de información, recopilando documentos, informes, presentaciones y reportes que despliega el aplicativo Project Server de los proyectos en Bancaribe. De igual manera se empleó la técnica de Observación Directa con el fin de manipular la herramienta y ver sus funcionalidades, bondades y desventajas.
También se consultó por Internet información más detallada referente al software, con el objetivo de convocar a los Gerentes de Proyectos y Gerentes de Desarrollo y Proyecto (población y muestra seleccionada intencionalmente tal como se indica en el Marco Metodológico del Capítulo III) una sesión de discusión grupal (Ver Anexos N° 2 y N° 3), permitiendo obtener como resultado qué beneficios y bondades había ofrecido el Project Server durante el tiempo de implementación en la organización y de igual manera los que participaron en la reunión expresaron lo que esperaban y deseaban de esta herramienta de gestión de proyectos. De esta manera en la fase III se construyó la Matriz FODA y se procedió a elaborar la lista de recomendaciones con el objeto de mejorar el uso del software Project Server en Bancaribe.

En la siguiente Tabla N° 37 se muestra la Matriz FODA y a partir del análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se formulan un conjunto de estrategias y/o recomendaciones enfocadas al uso del Project Server en Bancaribe.

Tabla N° 37 Matriz FODA del Project Server de la VP de Proyectos

MATRIZ DOFA		
	Debilidades	**Fortalezas**
	D1. Falta de capacitación del personal **D2.** Sub-utilización del aplicativo **D3.** Sensible a fallas por información errónea **D4.** Infraestructura centralizada sin alta disponibilidad **D5.** Se ajusta únicamente a las mejores prácticas del PMI 2013	**F1.** Administra y coordina durante todo el ciclo de vida del proyecto **F2.** Generación de reportes a diferentes niveles de roles **F3.** Visión integral del proyecto en todas las fases de su ciclo de vida **F4.** Implementación de procesos automatizados mediante plantillas y workflow (flujo de proceso) **F5.** Aseguramiento de soporte técnico por parte del proveedor **F6.** Crea un repositorio único de documentos del proyecto
Oportunidades	**Estrategias (DO)**	**Estrategias (FO)**
O1. Nueva versión de la herramienta Project Server **O2.** Optimización de la gestión de proyectos **O3.** Nueva infraestructura (servidores aplicativos y de Base de Datos)	✓ Realizar un estudio exhaustivo de la nueva versión del Project Server **(O1, D2, D3, D5)** ✓ Suministrar capacitación al personal de la VP de Proyectos para actualizar conocimientos (**O2, D1**) ✓ Cambiar la infraestructura para que opere el servicio en alta disponibilidad (**O3, D4**)	✓ Solicitud de asesoramiento al proveedor de los beneficios del software Project Server (**O1, O2, F1, F2, F3, F4)** ✓ Fortalecer los procesos de la Gestión de Proyectos **(O1, F1,F2, F3, F4)** ✓ Solicitud de incrementar el hardware en los servidores de Base de Datos, para ampliar los beneficios que el aplicativo ofrece con respecto al repositorio de documentación de los proyectos (**O3, F6**)

Tabla N° 37 Matriz FODA del Project Server de la VP de Proyectos

MATRIZ DOFA		
Amenazas	**Estrategias (DA)**	**Estrategias (FA)**
A1. Nuevos software en el mercado que ofrecen mejores beneficios **A2.** Salida de soporte u obsolescencia del aplicativo y equipos técnicos **A3.** Nuevas ediciones del PMBOK **A4.** Nuevos servidores con mayor capacidad de soporte para el aplicativo Project Server	✓ Realizar capacitación interna del aplicativo al personal de la organización anualmente **(D1, D3, D2, A3)** ✓ Cambiar infraestructura técnica y proveer el servicio en alta disponibilidad **(A2, D4)** ✓ Revisión de la versión del PMI 2013 en la herramienta y proceder a la adaptación del mismo **(A3, D5)** ✓ Solicitar asesoría e indagar con los proveedores nuevas herramientas en el mercado que facilite la administración y control de proyectos (**A1, D1**) ✓ Optimizar la infraestructura o el performance donde se encuentra instalado el Project Server (**A4, D4**)	✓ Capacitación avanzada de la herramienta a los Gerentes de Proyectos **(F4, A3)** ✓ Buscar en el mercado nuevos productos que ofrezcan mejores servicios y funcionalidades en la gestión de proyectos **(A1, A2, F5)** ✓ Fortalecer el uso del Project Server en la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos **(F1, F2, F3,A3)** ✓ Capacitación del personal con las últimas tendencias del PMI 2013 **(F4, A3)** ✓ Actualizar equipos o ampliar el hardware para llevar a cabo la creación de repositorio único de documentación de proyectos (**A4, F6**)

De todas las recomendaciones formuladas se destacan las siguientes:

- ✓ Capacitaciones y/o refrescamiento de conocimientos anuales del aplicativo Project Server y a los procesos de gestión de proyectos al personal de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.
- ✓ Capacitación avanzada de la configuración y administración de la herramienta Project Server a los Gerentes de Proyectos.
- ✓ Capacitación de las últimas tendencias del PMI 2013 a los Gerentes de Proyecto.
- ✓ Fortalecer y mejorar el uso de la herramienta para el año 2014, se utiliza aproximadamente un 20% de su funcionalidad, la misma se considera para el momento de la presente investigación sub-utilizada.

- ✓ Implementar los procesos automatizados mediante Workflow (flujo de procesos) para reducir costos, minimizar tiempo e incrementar la calidad.
- ✓ Optimizar la capacidad de infraestructura de hardware del servidor de Base de Datos del aplicativo Project Server, con el objetivo de emplear un repositorio único de documentación de proyectos y de esta manera las áreas involucradas en el proyecto incluyan formatos e información relevante de los proyectos asignados.

CAPÍTULO VI – DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Este capítulo trata de la propuesta para cumplir con el objetivo general del proyecto "Desarrollar una herramienta de Integración de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe", la misma fue ejecutada por objetivos específicos y fases, las cuales han sido descritas en la metodología reseñada en el Capítulo III. Debido a que la Gerencia de Desarrollo y Proyectos recientemente ha diseñado su metodología de gestión para el desarrollo de proyectos de Sistemas de Información, la propuesta se enfocó en optimizar la gestión de proyectos de la VP de Proyectos para mejorar la integración de ambas herramientas de las áreas y/o unidades anteriormente nombradas, por lo tanto, la elaboración de la herramienta se distribuyó en cuatro áreas de conocimiento tal como se indicó en el Alcance de la Investigación del Capítulo I:

- ✓ Gestión del Alcance
- ✓ Gestión del Tiempo
- ✓ Gestión de la Calidad
- ✓ Gestión de los Riesgos

Para optimizar la integración de la herramienta de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe, y como se indicó en el capítulo anterior, se consideraron las debilidades que tiene el área de la VP de Proyectos, arrojando como resultado en común la ausencia de un documento tan importante como es el Plan de Gestión de cada una de las áreas de conocimiento, por lo tanto, se construyó los siguientes planes:

- ✓ Plan de Gestión del Alcance
- ✓ Plan de Gestión del Tiempo
- ✓ Plan de Gestión de la Calidad
- ✓ Plan de Gestión de los Riesgos

Esta herramienta será entregada a la organización Bancaribe, quedando en sus manos y decisión culminar el resto de los planes de gestión basándose en las mejores prácticas del PMI 2013.

Planes de Gestión de la VP de Proyectos

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Fecha	Motivo

CONTENIDO

1. Plan de Gestión del Alcance
2. Plan de Gestión del Tiempo
3. Plan de Gestión de la Calidad
4. Plan de Gestión de los Riesgos

INTRODUCCIÓN

La presente herramienta tiene como finalidad orientar a los Gerentes de Proyectos de la VP de Proyectos de Bancaribe en las áreas de conocimiento: Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgos para que puedan optimizar su integración con el área y/o unidad de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, pues éste ya contiene su herramienta de gestión de proyectos específicamente para aquellos proyectos orientados a Sistemas de Información, por lo tanto, se enfocó en tomar la debilidad más importante y común de la VP de Proyectos, como es la ausencia de los planes de gestión de las áreas de conocimiento anteriormente nombradas.

Esta herramienta permitirá a la VP de Proyectos guiarse para desarrollar los procesos que están involucrados en cada gestión de las áreas de conocimiento a través de estándares, obteniendo un mejor plan de proyecto y a su vez optimizando la integración de las herramientas de cada área y/o unidad de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos u otra unidad que se vea relacionado con la gestión de proyectos.

Plan de Gestión del Alcance

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto	Código del Proyecto

PROCESO DE DEFINICIÓN DEL ALCANCE
(Descripción detallada del proceso para elaborar la Declaración del Alcance Definitivo a partir del Project Charter)

La definición del Alcance del proyecto se desarrollará de la siguiente manera:

1. El Gerente de Proyectos enviará vía correo el Project Charter del Proyecto a los Stakeholders que están involucrados en el proyecto, para su revisión antes de convocar a reunión a los mismos.
2. El Gerente de Proyectos convocara a reunión a los siguientes Stakeholders del proyecto:
   - ✓ Sponsor
   - ✓ Líder Funcional
   - ✓ Líder Técnico
   - ✓ Líder de Calidad y Procesos
   - ✓ Líder de Seguridad Integral
   - ✓ Líder de UAIR
3. Dependiendo del tipo de proyecto, también se convocaría a:
   - ✓ Líder de Procura
   - ✓ Líder de Continuidad
   - ✓ Líder de Auditoría
4. Si está planteado que el proyecto será desarrollado por un tercero (Proveedor), convocar al personal especializado en el producto y/o servicio que llevará a cabo el proyecto
5. El Gerente de Proyectos convocará tantas reuniones como sea requerida para finiquitar la Definición del Alcance
6. Una vez culminado el documento de la Definición del Alcance, el Gerente de Proyectos enviará vía correo el mismo y solicitara firma de cada uno de los que participaron en la(s) reunión(es) o aprobación de cada uno de ellos por correo.

PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL WBS
(Descripción detallada del proceso para crear, aprobar y mantener el WBS)

Los pasos para elaborar el WBS son los siguientes:

1. Si el proyecto está definido por fases, el WBS/EDT será estructurado de acuerdo a la herramienta de descomposición, identificándose primeramente por los principales entregables de cada fase del proyecto.

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL WBS
(Descripción detallada del proceso para crear, aprobar y mantener el WBS)

2. Una vez identificado los principales entregables, se procede con la descomposición del entregable en paquetes de trabajo, los cuales permitirán conocer al mínimo detalle el costo, trabajo y calidad que están involucrados en la elaboración del entregable.
3. En los entregables incluir los paquetes de trabajo de la VP de Proyectos dentro del desarrollo del proyecto.
4. Para la elaboración del WBS se empleará la herramienta WBS Chart Pro, pues permite una fácil diagramación y manejo de los entregables del proyecto, de igual manera, también puede emplearse otras herramientas, según la preferencia y comodidad del Gerente de Proyectos.

PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE LA WBS
(Descripción detallada del proceso para crear, aprobar y mantener el Diccionario de la WBS)

Previo a este proceso, debe haber sido elaborado el WBS del proyecto, porque en base a la información del WBS se elaborará el Diccionario de la WBS, para ello se realizan los siguientes pasos:

1. Emplear la planilla del Diccionario de la WBS que maneja la VP de Proyectos
2. Identificar la siguientes características de cada paquete de trabajo del WBS:
   - ✓ Asignación del área responsable
   - ✓ Breve descripción del paquete de trabajo
   - ✓ Criterios de Aceptación del paquete de trabajo
   - ✓ Supuestos y condiciones que debe regirse el paquete de trabajo
   - ✓ Establecer hitos importantes del paquete de trabajo
   - ✓ Descripción del trabajo a realizar para la elaboración del entregable
   - ✓ Recursos necesarios (humanos, materiales, entre otros)
   - ✓ Si aplica indicar Costos de cada entregable
   - ✓ Indicar si el paquete de trabajo requiere de certificación en Calidad IT
   - ✓ Indicar las áreas que participa, apoya, revisa y aprueba el paquete de trabajo

PROCESO PARA LA VERIFICACIÓN DEL ALCANCE
(Descripción detallada del proceso para la Verificación formal de los entregables y su aceptación por parte del usuario)

Al culminar la elaboración de cada entregable, el Gerente de Proyectos, debe presentar los entregables ante el Sponsor del Proyecto, el cual se encargará de aprobar o indicar observaciones del caso. Si el entregable es aprobado éste será enviado al líder funcional.

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

PROCESO PARA EL CONTROL DEL ALCANCE
(Descripción detallada del proceso para identificar, registrar y procesar cambios de alcance)

En este proceso se presentan tres casos:

1. El Gerente de Proyecto se encarga de gestionar la certificación de los entregables junto con el área de Calidad IT, los líderes funcionales y técnicos, y cerciorarse con el cumplimiento y la calidad de lo entregables según lo acordado en la Línea Base del Alcance.
2. Si el entregable es aprobado, éste es enviado a la Gerencia de Operaciones IT para su ejecución en el ambiente de Producción, pero si el entregable no es aprobado, el mismo es devuelto al área responsable junto con una Hoja de Correcciones, donde se indican cuáles fueron las incidencias y correcciones deben hacer para llevar a cabo con la calidad esperada de los entregables.
3. Puede darse el caso de que el usuario funcional presente observaciones con respecto al entregable y posiblemente solicite requerimientos de cambio o de ajuste, por lo tanto, debe considerarse lo siguiente:

   3.1 Todo cambio de alcance será presentado en la reunión de seguimiento del proyecto ya sea por el líder funcional o técnico, indicando los motivos del cambio, los riesgos que corre la institución por su no inclusión en el proyecto y los impactos que puede presentarse en las diversas áreas de la organización (procesos afectados), en cuanto a la aceptación del mismo.
   3.2 El equipo del proyecto deberá evaluar los impactos en tiempo, costos de inclusión y calidad.
   3.3 Al contar con el análisis anterior, se deberá elaborar una solicitud de modificación del alcance del proyecto (SMP de alcance) que deberá presentarse al Comité de Dirección del proyecto para su aprobación.
   3.4 Con la aprobación del Comité de Dirección, se procederá a incorporar en el WBS, Diccionario de la WBS y en el cronograma las actividades necesarias para materializar los cambios aprobados.

De los formatos que posee la VP de Proyecto se propuso incluir nuevas columnas en el Diccionario de la WBS (para una mejor visualización del formato se colocó en dos figuras, las mismas son:

- ✓ Participa
- ✓ Apoya
- ✓ Revisa
- ✓ Aprueba
- ✓ Requisitos de Calidad

BANCARIBE

DICCIONARIO WBS

1. DATOS DEL PROYECTO			
Nombre	Código	Líder Funcional	Área del Líder

Nivel	Codigo WBS	Nombre	Area Responsable	Participa	Apoya	Revisa	Aprueba	Descripción	Criterios de Aceptación	Supuestos y Condiciones

BANCARIBE

DICCIONARIO WBS

1. DATOS DEL PROYECTO			
Nombre	Código	Líder Funcional	Área del Líder

Hitos del Cronograma	Actividades asociadas del cronograma	Recursos necesarios	Costos estimado	Requisitos de Calidad

De igual manera se propuso minimizar la cantidad de información que solicita la VP de Proyectos para la definición del alcance, se considera que los principales datos e información que se requiere para llevar a cabo este proceso son:

- ✓ Objetivos del proyecto
- ✓ Descripción del alcance del producto
- ✓ Entregables del proyecto
- ✓ Criterios de aceptación de los entregables
- ✓ Limitaciones o restricciones del proyecto
- ✓ Asunciones del proyecto
- ✓ Organización inicial de proyecto, quizás un cronograma preliminar

Plan de Gestión del Tiempo

PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto	Código del Proyecto

PROCESO DEFINICION DE ACTIVIDADES
(Descripción detallada para definir las actividades a partir de la declaración del alcance, el WBS y Diccionario de la WBS)

- ✓ Por cada entregable definido en el WBS del proyecto se identifica cuáles son las actividades que se necesitan para obtener los entregables deseados, por tal razón, se indican los atributos de las actividades, identificándose por un código, nombre, breve descripción del alcance del trabajo, tipo de actividad y responsable, facilitando de esta manera ordenar y clasificar las actividades planificadas en el cronograma.
- ✓ Listar hitos indicando si éstos son obligatorios u opcionales
- ✓ Luego se iniciaría la secuencia de las actividades por cada entregable

PROCESO SECUENCIACION DE ACTIVIDADES
(Descripción detallada cómo definir la Red del Proyecto)

A continuación se indica cómo definir la Red del Proyecto:

- ✓ Definir la Red del Proyecto basándose en los entregables del proyecto
- ✓ Se procede a graficar la Red del Proyecto de las actividades de cada fase del proyecto
- ✓ Debido a que la VP de Proyectos de Bancaribe no cuenta con un software para elaborar el Diagrama de Red, será elaborado de manera manual

.

PROCESO DE ESTIMACIÓN DE RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES
(Descripción detallada para estimar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades)

- ✓ Basándose en los entregables y actividades que se han identificado se procede a realizar estimaciones de la duración y tipo de recursos (Personas, Material y Equipos, entre otros)
- ✓ Para los recursos de Personas se determina lo siguiente:
  - Nombre de recurso y Duración
- ✓ Para los recursos Materiales y Equipos se determina lo siguiente:
  - Nombre de recurso y Cantidad
- ✓ Para llevar a cabo este proceso emplear el formato que la VP de Proyectos ha utilizado" Estimación de Recursos y Duraciones"

PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

PROCESO DE ESTIMACIÓN DE DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES
(Descripción detallada para estimar la duración de las actividades)

El proceso de estimación de la duración de las actividades se define de acuerdo al tipo de recurso asignado a la actividad:

- ✓ Si el recurso es tipo Personas, estimamos la duración por la cantidad de personas y calculamos el trabajo que tomará realizar la actividad.
- ✓ En cambio si el tipo de recurso es Material o Equipos, se define la cantidad que se utilizará para realizar la actividad.

UNIDADES DE MEDIDA
(Descripción de la unidad de medición en el cronograma y en el rendimiento del proyecto)

Se manejará el esquema de duración de las actividades en días y el esfuerzo de cada recurso en horas.

Las reglas de medición para indicar el rendimiento del proyecto se puede determinar por duraciones:
Por la cantidad de días de desviación de la fecha proyectada de culminación y la fecha fin programada en función de la duración del proyecto y su complejidad se puede establecer indicadores de rendimiento en el proyecto

PROCESO DE DESARROLLO DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO
(Descripción detallada para desarrollar el cronograma de las actividades)

- ✓ En base a los siguientes documentos:
  - Identificación y secuenciación de actividades
  - Red del Proyecto
  - Estimación de recursos y duraciones

  Se obtiene toda la información necesaria para dar inicio a la elaboración del cronograma del proyecto, empleando el aplicativo Project Server que la VP de Proyectos posee para la administración y gestión de proyectosElaborar mesas de trabajo con el equipo técnico y de esa manera aclarar dudas en la elaboración del cronograma del proyecto

- ✓ Exportar los entregables del proyecto
- ✓ Ingresar las actividades que deben ejecutarse para obtener los entregables del proyecto
- ✓ Indicar cuáles son las actividades repetitivas del proyecto e hitos
- ✓ Definir el calendario del proyecto
- ✓ Asignar recursos a las actividades
- ✓ Secuenciar las actividades y los entregables del proyecto
- ✓ El cronograma será enviado a todos los involucrados del proyecto, para su información y aprobación por parte del Comité de Dirección del Proyecto para dar continuidad al proyecto

PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

CONTROL DEL CRONOGRAMA
(Descripción detallada del proceso para controlar el cronograma)

El avance del proyecto, será presentado de acuerdo con lo siguiente:

- ✓ El avance de las actividades del proyecto se llevará a través del Sistema Project Server, considerando que cada responsable de sus actividades registre las horas efectivamente ejecutadas cada día de la semana o al final de cada semana (reporte de horas)
- ✓ Es responsabilidad del Gerente de Proyectos revisar y aprobar el reporte de horas de cada recurso
- ✓ Todos los meses los Gerentes de Proyectos deberán obtener del Sistema Project Server los indicadores de porcentaje completado y porcentaje programado de cada proyecto
- ✓ Se presentarán informes mensuales e individuales de los avances de los proyectos al Comité de Dirección del Proyecto
- ✓ De igual manera mensualmente se presentará un informe indicando un avance consolidado del portafolio de proyectos
- ✓ A los efectos de indicarlos avances en los reportes se establece:
  - Verde – Cuando la desviación no rebasa el 5%
  - Amarillo – Para desviaciones entre 5% y 6%
  - Rojo – Para desviaciones mayores a 6%
- ✓ Puede darse el caso de que exista una Solicitud de Cambio y ésta sea aprobada por el Comité de Dirección del Proyecto, entonces se procedería a replanificar el cronograma del proyecto (siempre y cuando sea necesario)

PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES
(Describe el procedimiento del cronograma dentro de la organización)

El cronograma de alto nivel, el definitivo y las propuestas de cambios deben ser presentados para su aprobación al Comité de Dirección del Proyecto, consideración previa revisión en las mesas de trabajo con el equipo del proyecto.

Plan de Gestión de la Calidad

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto	Código del Proyecto

POLÍTICA DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
(Debe especificar las directrices que el equipo de proyecto considera con relación a la calidad del proyecto)

Los proyectos deben cumplir con los requisitos de calidad:

- ✓ Culminar dentro del tiempo establecido en el plan de trabajo
- ✓ Culminar con el presupuesto planificado
- ✓ Cumplir con los requisitos de calidad solicitado, con el fin de alcanzar un alto nivel de satisfacción por parte del usuario funcional

ORGANIGRAMA PARA LA GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
(Debe establecerse el organigrama indicando la ubicación de los roles para la Gestión de la Calidad)

Este organigrama ya se encuentra elaborado, el mismo está reflejado en el Capítulo V (Equipo de Gobernabilidad de Bancaribe).

ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
(Debe indicar los roles que serán necesarios en el equipo de proyecto para desarrollar los entregables y todas las actividades relacionadas a la Gestión de la Calidad)

Para cada uno de los roles debe especificarse lo siguiente:

- ✓ Objetivos
- ✓ Funciones
- ✓ Niveles de Autoridad:
  - A quién reporta
  - A quién supervise

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
(Debe indicar los roles que serán necesarios en el equipo de proyecto para desarrollar los entregables y todas las actividades relacionadas a la Gestión de la Calidad)

- ✓ Cuál es el perfil que debe tener para desempeñar el rol

Está descripción facilitará y agilizará la identificación de responsabilidades de cada uno de los paquetes de trabajo y conociendo el perfil que debe tener los roles y si éste cubre los conocimientos y habilidades requeridos, optimizara el desempeño de sus actividades relacionadas con la Gestión de la Calidad.

MATRIZ DE ACTIVIDADES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
(Para cada paquete de trabajo, debe indicarse si existe un estándar o norma de calidad aplicable para su ejecución)

La VP de Proyectos ya emplea una matriz donde se despliega todos los paquetes de trabajo (Ver Figuras N° 40 y N° 41), se puede emplear el mismo formato e incluir nuevos campos, para evitar redundar la columna de los paquetes de trabajo indicado en dicha matriz.
En el formato del Diccionario de la WBS se había incluido en el Plan de Gestión del Alcance una columna llamada "Requisitos de Calidad", el cual nos indica si el paquete de trabajo requiere de certificación o no (campo importante que también debe ser considerado en este Plan de Gestión de la Calidad).
Los nuevos campos a incluir son:

- ✓ Estándar o Norma de Calidad, indica si el paquete de trabajo debe regirse por algún estándar o normas que la organización posea dependiendo de la actividad a ejecutar, éstos pueden ser:
  - Estándar o normas del área de Seguridad de la Información
  - Estándar del área de Calidad y Procesos
  - Normas regulatorias suministradas por la SUDEBAN
  - Marco Legal, entre otros
- ✓ Área Certificadora, indica qué área o departamento le corresponde certificar el paquete de trabajo.

DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA GESTION DE LA CALIDAD
(Debe especificarse qué documentos formales son necesarios para regirse en los procesos y actividades para llevar a cabo está gestión)

Para este caso no se nombrara procesos sino fases, pues como se está orientando a proyectos de Sistema de Información, facilita la situación al indicar por fases. Está sección está muy relacionada con las funciones y responsabilidades que tiene asignado el área de Calidad IT de la organización Bancaribe, porque son ellos los que llevan prácticamente la batuta en todo el proceso de aseguramiento, verificación y control de la calidad de los entregables por parte del área de Gerencia de Desarrollo y Proyectos.

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA GESTION DE LA CALIDAD
(Debe especificarse qué documentos formales son necesarios para regirse en los procesos y actividades para llevar a cabo está gestión)

Fases	Documentos
Iniciando el Desarrollo	✓ Plan del Proyecto o Plan de Dirección del Proyecto ✓ Plan de Gestión de la Calidad ✓ Plan de Trabajo (Cronograma) ✓ Matriz de Riesgos ✓ Documentación de Requisitos
Durante el Desarrollo	✓ Guía de Diseño Técnico ✓ Registro de Interesados
Al finalizar el Desarrollo	✓ Evidencias de pruebas técnicas unitarias del ambiente de Desarrollo ✓ Requisitos para el inicio de proceso de certificación
Inicio de Preparación de Ambiente de Calidad	✓ Estándar de Ejecución ✓ Componentes y fuentes (nuevos y modificados) a instalar en el Ambiente de Calidad
Al finalizar la Preparación de Ambiente de Calidad	✓ Evidencias de la aplicación del Cambio ✓ Checklist de los entregables
Durante las pruebas técnicas	✓ Casos de Uso del personal técnico ✓ Hoja de Incidencias Técnicas ✓ Evidencias de Pruebas Técnicas
Durante las pruebas funcionales	✓ Casos de Uso del personal funcional ✓ Hoja de Incidencias Funcionales ✓ Evidencias de Pruebas Funcionales
Cierre del Proceso de Certificación	✓ Cierre de Proceso de Certificación ✓ Aprobación de certificación técnica ✓ Aprobación de certificación funcional

PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
(Se describe cómo se desea realizar los procesos de la Gestión de la Calidad)

Los procesos de la Gestión de la Calidad, además de Planificar la Gestión de la Calidad se encuentran los siguientes:

- ✓ Aseguramiento de la Calidad:
  - Este proceso se ejecutara monitoreando continuamente el performance con que cuenta los ambientes de Desarrollo y Calidad (registros de datos, servidores, infraestructura, entre otros)
  - Asegurar la calidad del producto desde la fase de diseño y la cual éste debe cubrir con las necesidades del cliente
  - Debe desarrollarse el producto de acuerdo a lo que indica el diseño propuesto

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
(Se describe cómo se desea realizar los procesos de la Gestión de la Calidad)

- ✓ Control de la Calidad:
  - El control de la calidad se ejecutara verificando los entregables para confirmar si están conformen o no, según lo estipulado en la documentación de requisitos.
  - Los resultados se consolidarán y dependiendo de las incidencias se enviarán al área responsable para su solución.
  - Los entregables que han sido nuevamente devueltos al área de Calidad IT se volverán a revisar para verificar si ya se cumple con la conformidad que indica el documento de requisitos.
  - Para las incidencias ocurridas se indagara en las causas para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.

De los formatos que posee la VP de Proyecto se propuso incluir nuevamente columnas en el Diccionario de la WBS, las mismas son:

- ✓ Estándar o Norma de Calidad
- ✓ Área Certificadora

BANCARIBE

DICCIONARIO WBS

1. DATOS DEL PROYECTO			
Nombre	Código	der Funcior	Área del Líder

Hitos del Cronograma	Actividades asociadas del cronograma	Recursos necesarios	Costos estimados	Requisitos de Calidad	Estándar o Norma de Calidad	Área Certificadora

Plan de Gestión de los Riesgos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto	Código del Proyecto

ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS
(Describe la metodología, herramientas y fuentes de datos que se emplearán para desarrollar la Gestión de Riesgos en el Proyecto)

Por cada proceso de la Gestión de Riesgos, indicar cuáles herramientas, procedimientos y quiénes son las fuentes de información se emplearán para llevar a cabo dichos procesos. En la siguiente tabla no se encuentra el primer proceso "Planificación de Gestión de los Riesgos", pues este documento representa el resultado de dicho proceso.

Proceso	***Herramientas / Procedimientos***	***Fuentes de Información***
Identificación de Riesgos	✓ Elaboración de la Matriz de FODA y realizar análisis del proyecto ✓ Emplear técnicas de Tormentas de Ideas con usuarios expertos y el equipo del proyecto ✓ Agrupar los riesgos en categorías como: • Técnicas • Organizacionales • Gestión • Externos El Gerente de Proyectos tiene la potestad de crear nuevas categorías según sea el caso. ✓ Checklist de Riesgos	✓ Sponsor ✓ Equipo del proyecto ✓ Lecciones Aprendidas documentadas en proyectos anteriores
Análisis Cualitativo de Riesgos	✓ Emplear la Matriz de Probabilidad e Impacto ✓ Registrar los riesgos en el documento del Plan de Respuesta de Riesgos ✓ Para cada riesgo evaluar el evento de probabilidad de ocurrencia y su efecto sobre los objetivos del proyecto Esta información se utilizará para priorizar el riesgo de acuerdo con los criterios establecidos.	✓ Sponsor ✓ Equipo del proyecto

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS
(Describe la metodología, herramientas y fuentes de datos que se emplearán para desarrollar la Gestión de Riesgos en el Proyecto)

Proceso	***Herramientas / Procedimientos***	***Fuentes de Información***
Análisis Cuantitativo de Riesgos	✓ Emplear la Matriz de Probabilidad e Impacto, pues en el mismo también se incluye los valores del impacto y porcentaje de probabilidad, logrando obtener una ponderación del nivel de riesgo ✓ Elaborar lista de aquellos riesgos que representa la mayor amenaza u oportunidad para el proyecto (riesgos que afectan a los costos y los tiempos asignados, al igual que afecta a la calidad y el alcance del proyecto)	✓ Sponsor ✓ Equipo del proyecto ✓ Lecciones Aprendidas
Planificación de Respuesta a los Riesgos	✓ Determinar las opciones y acciones para reducir la probabilidad o consecuencias del impacto en los objetivos del proyecto ✓ Describir las acciones a realizar para mitigar el riesgo ✓ Describir los posibles signos y síntomas que pueden ser indicadores de ocurrencia del evento de riesgo ✓ Describir las acciones a realizar en un plan de contingencia ✓ Asignar responsabilidades y fechas por cada respuesta acordada ✓ Documentar las acciones, medidas y fechas para mitigar el riesgo y en un plan de contingencia	✓ Sponsor ✓ Equipo del proyecto ✓ Lecciones Aprendidas documentadas en proyectos anteriores
Seguimiento y Control del Riesgos	✓ Establecer revisiones y programarlas junto con las reuniones de seguimiento y control del proyecto que convoca los Gerentes de Proyectos ✓ Asegurar que están aplicándose todos los requisitos del Plan de Gestión de Riesgos ✓ Evaluar riesgos ya definidos como se muestra en el Plan de Respuesta de Riesgo ✓ Evaluar si las medidas indicadas han sido efectivas ✓ Identificar nuevas acciones a realizar ✓ Validar las premisas ya indicadas anteriormente y establecer nuevas premisas ✓ Identificar nuevos riesgos resultantes de acciones de mitigación de riesgos ✓ Garantizar que el control de cambio aborda los riesgos asociados con el cambio propuesto	✓ Sponsor ✓ Equipo del proyecto

CAPÍTULO VII – EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Al finalizar el desarrollo de los objetivos planteados en los capítulos anteriores, se procedió a la evaluación de este Trabajo Especial de Grado considerando el cumplimiento de cada objetivo específico a través de las tres fases definidas en el marco metodológico del Capítulo III.

En la siguiente Tabla N° 38 se establece la relación de los objetivos específicos y las fases indicadas en el marco metodológico:

Tabla N° 38 Relación de Objetivos Específicos y Fases

Objetivos Específicos	Fase I Búsqueda de Información	Fase II Análisis de la Información	Fase III Desarrollo de la herramienta para la mejora de Gestión de Proyectos
Analizar la situación de la gestión y procesos de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y el uso del aplicativo Project Server en Bancaribe.			
Determinar el nivel de cumplimiento de las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la VP de Proyectos en Bancaribe.			
Desarrollar una herramienta eficiente para la gestión de las áreas de conocimiento seleccionadas de la VP de Proyectos de Bancaribe con base en las mejores prácticas del PMI.			
Plantear recomendaciones para optimizar el uso del aplicativo Project Server en la Gestión de Proyectos en Bancaribe.			

Como puede visualizarse en la Tabla N° 38, los cuatro objetivos específicos planteados en el Capítulo I han sido cubiertos y desarrollados por las tres fases del marco metodológico asignado a este trabajo de investigación, a continuación se describe la manera en que se cumplió y se llevó a cabo el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos:

- ✓ El análisis de la situación de la gestión y procesos de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y el uso del aplicativo Project Server en Bancaribe, se realizó en la fase I la búsqueda y recolección de información en de ambas áreas y/o unidades de Bancaribe, además del material digital e impreso, se completó el proceso del levantamiento de información, a través de varias reuniones y sesiones (discusiones grupales con las áreas y/o unidades anteriormente nombradas), para luego proceder a la fase II de analizar dicha documentación, procesos y la herramienta Project Server que emplean ambas áreas (VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos) para la administración y gestión de proyectos. De igual manera se obtuvo la respuesta a la interrogante asociada a este objetivo, ¿Cómo son los procesos empleados por la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe?, del resultado de la fase I se contestó la primera pregunta formulada en el Capítulo I, la cual se observó que la VP de Proyectos considera los cinco procesos que están involucrados en el ciclo de vida del proyecto (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre) y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos considera únicamente cuatro procesos, no viéndose reflejado formalmente el proceso de Monitoreo y Control; sin embargo, lo ejecutan dentro de sus actividades planteadas.
- ✓ Determinar el nivel de cumplimiento de las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la VP de Proyectos en Bancaribe, se llevó a cabo en las fases I y II y de igual manera que en el objetivo anterior, también se logró dar respuesta a la interrogante relacionada a este objetivo específico, ¿Cuáles son los elementos comparativos en la Gestión de Proyectos que manejan la VP de Proyectos en Bancaribe según los fundamentos que indica

el Project Management Institute (PMI)?, con la información recolectada de la fase I se indagó en las plantillas, formatos y presentaciones que emplea la VP de Proyectos y se detalló la manera en que gestionan los procesos de las áreas de conocimiento (Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgos), facilitando la comparación de la gestión de proyectos de la VP de Proyectos con los procesos que dicta el PMI 2013, obteniendo como resultado cuáles son las deficiencias que deben corregirse con el fin de optimizar los procesos en la VP de Proyectos y cuáles son los procesos, formatos y plantillas que deben mantenerse en dicha área.

- ✓ Desarrollar una herramienta eficiente para la gestión de las áreas de conocimiento seleccionadas de la VP de Proyectos de Bancaribe con base en las mejores prácticas del PMI, se desarrolló en la fase III, ya obtenidos los resultados del objetivo anterior y analizando las debilidades que presenta la VP de Proyectos en las áreas de conocimiento anteriormente nombradas, permitió también contestar la pregunta de ¿Cuáles son los procedimientos a seguir para llevar a cabo y con éxito la gestión de Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgo en la VP de Proyectos en Bancaribe basándose en las mejores prácticas del PMI?, la respuesta a esta interrogante fue la elaboración de los planes de gestión de Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgo, pues estos documentos son importantes en cada una de las gestiones de las áreas de conocimiento porque orienta al Gerente de Proyectos en la realización y ejecución de cada uno de los procesos que conforma dichas gestiones.
- ✓ Plantear recomendaciones para optimizar el uso del aplicativo Project Server en la Gestión de Proyectos en Bancaribe y contestar a la última interrogante señalada en el Capítulo I ¿Cuáles son las recomendaciones y sugerencias para optimizar el manejo del software Project Server en Bancaribe? se realizó durante las dos primeras fases, en la fase I se levantó la información y luego en la fase II se procedió a analizar dicha información con el fin de elaborar la matriz FODA y así proveer las recomendaciones pertinentes para la optimización en el uso del Project Server en la organización Bancaribe.

Por ende, el desarrollo del presente TEG logró satisfacer cada uno de los objetivos específicos planteados al considerar los lineamientos establecidos en el marco metodológico del Capítulo III y contestar las cuatro interrogantes del Capítulo I, por lo tanto, el objetivo general del proyecto ha sido cumplido en su totalidad proporcionándole a Bancaribe una herramienta optimizada para la gestión de proyectos de la VP de Proyectos y con el fin de mejorar la integración con el instrumento de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos en Bancaribe.

Adicionalmente este TEG permitió profundizar los conceptos obtenidos en las áreas de conocimiento: Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgo con el fin de optimizar los procesos y gestión de la VP de Proyectos y de esa manera mejorar la integración de las herramientas de ambas áreas y/o unidades (VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollos y Proyectos) las cuales tienen estrecha relación. De la misma manera, se colocó en práctica las teorías, técnicas, herramientas, es decir; contenidos del pensum o materias vistas durante la Especialización en Gerencia de Proyectos y gracias a dichos conocimientos adquiridos se logró desenvolver dicho TEG.

Además de cumplir con el último requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, el desarrollar este TEG fue enriquecedor porque se adquirieron conocimientos prácticos ejerciendo el cargo de un posible consultor de Gerencia de Proyectos en la VP de Proyectos de Bancaribe y a su vez se amplió el aprendizaje y actualización de la nueva versión del PMI 2013.

En línea general el TEG cubrió las expectativas esperadas al llevar a cabo y con éxito los objetivos específicos planteados en este caso de estudio, la metodología aplicada para el desarrollo del presente trabajo fue la más apropiada, pues consistió en una primera instancia en el levantamiento de información, luego se procedió a su análisis y finalmente al desarrollo de la herramienta, también fue propicio el orden en que se llevó a cabo dichos objetivos, porque del resultado de un objetivo específico, facilitaba el desarrollo del siguiente objetivo específico y así sucesivamente, hasta completar los cuatro objetivos propuestos en el Capítulo I.

CAPÍTULO VIII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar esta investigación de Trabajo Especial de Grado realizado, a continuación se presentan las conclusiones y una serie de recomendaciones provenientes del resultado de análisis y desarrollo de la gestión y procesos de proyectos que maneja la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.

7.1 Conclusiones

- ✓ Con respecto al primer objetivo específico se concluyó que la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos de Bancaribe, proveen herramientas y procesos por separado que les permite gestionar de alguna u otra manera el desarrollo de sus proyectos, ambos instrumentos de las áreas y/o unidades tienen estrecha relación y el factor común en ellos es culminar los proyectos a tiempo, tal como lo indica el plan de trabajo, con la calidad de entregables que ha sido definido por el usuario y el costo asignado para la ejecución del proyecto, sin embargo, dichos instrumentos deben optimizarse para integrarse con herramientas de otras áreas como es la VP de Calidad y Procesos, pero en una primera instancia debe mejorar las herramientas internas de cada área (VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos).
- ✓ En relación al segundo objetivo específico planteado en el Capítulo I, se puede decir, que a pesar de que la VP de Proyectos maneja la mayor parte de los templates y formatos que indica el PMI 2013 en los procesos de las áreas de conocimiento Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgo, no lo emplean de manera eficiente ni con la calidad esperada, de igual manera, tampoco se cumple a cabalidad el primer proceso en cada una de las áreas de conocimiento anteriormente nombradas (Plan de Gestión del Alcance, Plan de Gestión del Tiempo, Plan de Gestión de la Calidad y Plan de Gestión del Riesgo) ni de ninguna del resto de las áreas de conocimiento, motivo por el cual puede ser uno

de los tantos factores que inciden en el resultado no esperado en algunos de los proyectos.

- ✓ La VP de Proyectos ejecuta sus procesos, herramientas y técnicas que propone el PMI 2013; sin embargo, no cumplen con los entregables estipulados, ciertamente no todos los documentos que señala el PMI 2013 se adaptan a Bancaribe, no obstante, existen documentos de Entradas y Salidas de los procesos que son imprescindible manejar en la gestión de los proyectos como es el caso del desarrollo del "Plan para la Dirección del Proyecto" llamado de esa manera en el PMI 2013 y coloquialmente nombrado "Plan del Plan" y los planes de gestión anteriormente nombrados.
- ✓ Del tercer objetivo específico, se analizó la mayor debilidad que tiene la VP de Proyectos como es la ausencia de los planes de gestión de las áreas del conocimiento de la Gerencia de Proyecto, motivo por el cual en este Trabajo Especial de Grado, se suministró los planes de gestión de Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgo, la cual aplica las mejores prácticas y principios de la Gerencia de Proyectos que indica el PMI 2013, con el fin de facilitar y orientar a la VP de Proyectos desarrollar y perfeccionar la gestión y procesos de las área de conocimiento anteriormente nombradas de manera más eficiente y así mismo, contribuir con las mejoras y optimizaciones en la integración de ambos instrumentos de las dos áreas y/o unidades de trabajo de Bancaribe (VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos).
- ✓ El éxito de implementar estos planes de gestión en la VP de Proyectos dependerán en parte del análisis y rediseño de sus procesos para que éstos puedan alinearse a los planes propuestos en el Trabajo Especial de Grado.
- ✓ Finalmente el último objetivo específico, se concluyó que el aplicativo de gestión de proyectos "Project Server" en Bancaribe está siendo subutilizado, pues no están ampliando el uso de la cantidad de funcionalidades que este software ofrece para una óptima administración, control y monitoreo de los proyectos.
- ✓ Se evidenció que la cultura organizacional conoce la importancia y el interés de que la VP de Proyectos continuamente madure y fortalezca los procesos de las

gestiones que conforman el ciclo de vida de un proyecto, pues teniendo un área sólida de gestión de proyectos, contribuye a llevar a cabo con éxito los planes estratégicos de la organización, por tal motivo Bancaribe invierte en la formación de sus empleados ofreciendo diplomados, cursos y entrenamientos con el fin de que sus recursos humanos a través de sus conocimientos aporten nuevas ideas y sean capaces de gestionar los proyectos con mayor eficiencia.

- ✓ El personal de la VP de Proyectos demostró interés en los aportes que este TEG puede proveerles, pues están abiertos a recomendaciones y sugerencias que ayuden a optimizar los procesos que manejan dicha área en la gestión de proyectos de Bancaribe.

7.2 Recomendaciones

- ✓ Promover la Gestión del Cambio en la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.
- ✓ De la nueva herramienta que emplea la Gerencia de Desarrollo y Proyectos para la gestión del desarrollo de los proyectos, incluir en sus procesos la fase de Monitoreo y Control y definir quiénes son los responsables de llevar a cabo las actividades correspondiente de dicha fase.
- ✓ Retomar las pruebas pilotos y así certificar la herramienta elaborada para la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, seleccionando dos categorías de proyectos (proyectos regulatorios y proyectos estratégicos) con el fin de visualizar las posibles variables que en ella puedan incurrir.
- ✓ Automatizar los procesos que opera la VP de Proyectos empleando el software Project Server y aprovechar en proveer respuestas automáticas a los procesos de solicitud de servicio que realiza los usuarios de las diferentes áreas de negocios de Bancaribe.
- ✓ Promover el versionamiento de documentos ya sea manual o automático.
- ✓ Poner en práctica los planes de gestión de las áreas de conocimiento: Alcance, Tiempo, Calidad y Riesgo, elaborados en este Trabajo Especial de Grado.

- ✓ En la creación de la WBS / EDT contemplar los paquetes de trabajo de la VP de Proyectos.
- ✓ Establecer un checklist o lista de chequeo, que facilite el trabajo en la redacción del documento del alcance del proyecto, con la finalidad de minimizar el tiempo en la tarea del levantamiento de información para todos los involucrados del proyecto.
- ✓ En la Gestión del Tiempo de los Proyectos según sea el caso, establecer umbrales de duración probabilístico de las actividades, con el fin de informar con más precisión cuáles son las posibles fechas de culminación del proyecto.
- ✓ En las reuniones de Monitoreo y Control convocadas por los Gerentes de Proyectos tomar aproximadamente 10 minutos para dar seguimiento a la Matriz de Riesgos elaborados durante el desarrollo del proyecto.
- ✓ La VP de Proyectos debe convocar reuniones de inducción al personal funcional y técnico de la organización, con el fin de dar a conocer actualizaciones y optimizaciones de sus procedimientos para la gestión del proyecto.
- ✓ Dictar talleres de adiestramiento del aplicativo Project Server anualmente a los nuevos ingresos de Bancaribe y quizás de reforzamiento de conocimientos a los usuarios que se encuentran en la matriz de roles que emplea el software para su uso.
- ✓ Ampliar y aprovechar las bondades que ofrece el Project Server para optimizar el uso del mismo como son: repositorio de documentos de las diferentes áreas y/o unidades que intervienen en el desarrollo del proyecto, Workflow para modelar los procesos que maneja la VP de Proyectos, entre otros.
- ✓ Fortalecer y optimizar los activos de los procesos de la organización y lecciones aprendidas de la ejecución de los proyectos.
- ✓ Para asegurar una mejor calidad en los entregables de los proyectos de Sistemas de Información, estandarizar los ambientes de Desarrollo, Calidad y Producción, al menos tomar una muestra considerada de registro de datos que puedan ser útiles para ejecutar pruebas de funcionamiento de los entregables con mayor precisión.

- ✓ Solicitar un plan de contingencia para la replicación de datos y aplicativo del Project Server para que pueda operar en alta disponibilidad.
- ✓ Solicitar aumentar los recursos de hardware (espacio en disco) en el servidor de Base de Datos, donde se encuentra almacenado la data que ingresan desde el Project Server, con el fin de ampliar la información de los proyectos que maneja la VP de Proyectos.
- ✓ Si no han aumentado el espacio en disco del servidor de Base de Datos, desde el Project Server emplear hipervínculos para visualizar documentos de otras áreas referentes al proyecto y de esa manera centralizar un poco más la documentación que infiere en cada uno de los proyectos.
- ✓ Reforzar la gestión de comunicaciones, pues está comprobado que uno de los factores más importante para el éxito de la implementación de un proyecto es el plan de comunicaciones bien estructurado y ejecutado con el objeto de estar todos los involucrados informados del control y seguimiento del plan de trabajo del proyecto.
- ✓ Revisión anual de las especificaciones expuestas en las herramientas de ambas áreas y/o unidades (VP de Proyectos y Gerencia de Desarrollo y Proyectos) con el fin de fortalecer su contenido y alcance.
- ✓ Incluir el resto de las seis áreas de conocimiento, diseñando los planes de gestión y actualizando sus procesos, formatos y plantillas según las mejores prácticas que dicta el PMI 2013.
- ✓ Cada vez que surjan cambios ya sea de políticas, estándares, formatos, plantillas, entre otros, analizar la magnitud del cambios de los mismos, promoviendo el Control Integrado de Cambios en la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.
- ✓ La VP de Proyectos debe manejar la Gestión de Proyectos con la última actualización del PMI 2013 – 5ta. Edición.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barrientos, J. (2006). *Diseño de una Metodología para la Gestión y Control de Proyectos Informáticos en Integra Consultores.* Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Bolívar, R. (2008). *Diseño de una Metodología para la Gestión de Proyectos Tecnológicos en la Coordinación de Banca Virtual: Caso Banco del Tesoro.* Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos LA GUÍA.* México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Colegio de Ingenieros de Venezuela. Código de Ética Profesional. Recuperado el 07 de octubre de 2013, de: http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2009, 19 de febrero). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

De Gerencia. *Gerencia de Proyectos.* Recuperado el 21 de abril de 2013, desde: http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=GERENCIA

Estezo, E. (2008). *Propuesta de Diseño de una Herramienta estandarizada para mejorar la Planificación y Control de actividades en los proyectos de Desarrollo de nuevos productos en Kraft Foods Venezuela.* Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Ley Especial Contra los Delitos Informáticos. (2001, 30 de octubre).

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica de Telecomunicaciones. (2000, 28 de marzo).

García, O. (2006). *Propuesta de una Metodología para el manejo de Riesgos en Proyectos. Caso: Tecnoconsult.* Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Gartner. *Acerca de Gartner.* Recuperado el 07 de abril de 2013, desde: http://www.gartner.com

Gartner. (2012). *Gartner for IT Leaders Tool.* Estados Unidos.

Gido, J. y Clements, J. (2007). *Administración exitosa de proyectos.* (3era. Edición). México, D.F.: Thomson.

Hung, M. (2011). *Diseño de una Metodología de Desarrollo de Software basada en la Metodología Ágil SCRUM y las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos.* Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Sistemas de Información, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Llorens, J. (2005). *Gerencia de Proyectos de Tecnología de Información.* Caracas: Los Libros de El Nacional.

Maurice, R. (2008). *Desarrollo de una Propuesta para Mejorar la Gestión del Tiempo de los Proyectos de Digitalización.* Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias. Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI). (2001, 30 de agosto).

Montilva, J. (1999). *Desarrollo de Sistemas de Información.* (2da. Edición). Venezuela, Mérida.

Montoya, P. *Manual para la Gestión de Proyectos.* Recuperado el 07 de abril de 2013, desde: http://sorad.ual.es/mitra/gestion.pdf

Moreno, D. (2007). *Diseño de una Metodología para la Gestión de Proyectos de Sistemas de Información. Caso de Estudio CORPBANCA.* Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Nunez, P. *(2008), Gestión de Proyectos.* Recuperado el 22 de abril de 2013, desde: http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestiondeproyectos.htm

Palacios, L. (2005). *Gerencia de Proyectos: un enfoque latino.* (3era. Edición). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

PMI. *¿Qué es el PMI?.* Recuperado el 12 de octubre de 2013, desde: http://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatisPMI.aspx

PMI. *¿Qué es un Estándar?.* Recuperado el 01 de octubre de 2013, desde: http://americalatina.pmi.org/latam/PMBOKGuideAndStandards/WhatIsAStandar.aspx

Pressman, R. (2005). *Ingeniería del Software.* (6ta. Edición).: McGraw-Hill.

Profesional del Project Management Institute (PMI). *Código de Ética y Conducta.* Recuperado el 07 de octubre de 2013, de: http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~/media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

Project Management Institute, INC. (2012). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. (5ta. Edición). Pennsylvania: PMI Publications.

Quintero, A. (2003). *Desarrollo de una propuesta metodológica para la formulación de proyectos del programa redes de cooperación productiva con base en el PMBOK del PMI*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Rada, G. (2007). *Unidades de análisis*. Recuperado el 07 de junio de 2011, de: http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/introductorios6.htm

Ramírez, T. (2010). *Como hacer un proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.

Scribd. *Base Legal TIC Venezuela*. Recuperado el 21 de abril de 2013, desde: http://es.scribd.com/doc/23046626/Base-Legal-Tic-Venezuela

Sommer, B. (2009) *Project Professional 2010*. Recuperado el 12 de octubre de 2013, desde: http://www.microsoft.com/project/es/es/project-professional-2010.aspx

UCLA (2005). *Gerencia*. Recuperado el 15 de enero de 2014, desde: http://www.ucla.edu.ve/

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

VENCERT. *¿Qué es SUSCERTE?*. Recuperado el 21 de abril de 2013, desde: http://vencert.gob.ve/index.php/vencert/faqs/960-que-es-suscerte

ANEXOS

Anexo N° 1 – Matriz de Registro de Información #1

Anexo N° 2– Minuta de Discusión Grupal (Sesión #1)

Anexo N° 3 – Minuta de Discusión Grupal (Sesión #2)

Anexo N° 4 – Matriz de Registro de Información #2

Anexo N° 5 – Minuta de Discusión Grupal (Sesión #3)

Anexo N° 1 – Matriz de Registro de Información #1

A continuación se presenta la Matriz de Registro de Información que se empleó para registrar toda la documentación ya sea digital o impresa que suministraron las áreas y/o unidades de la VP de Proyectos y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos para llevar a cabo el primer objetivo específico planteado en el Capítulo I indicando la fecha en que se recibió dicha documentación.

VP de Proyectos	Fecha	Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Fecha
Procesos que emplea la VP de proyectos: ✓ Solicitudes de Proyectos ✓ Aprobación de Solicitudes de Proyectos ✓ Licitación en Bancaribe	20/01/2014	Metodología que emplea la Gerencia de Desarrollo y Proyectos: ✓ Fase de Inicio – Definición ✓ Fase de Arquitectura – Análisis y Diseño ✓ Fase de Planificación ✓ Fase de Ingeniería - Construcción ✓ Fase de Pruebas de Certificación ✓ Fase de Transición - Implantación	27/01/2014
Ciclo de Vida y Equipo de Gobernabilidad	20/01/2014		
Project Server	24/01/2014		

Anexo N° 2– Minuta de Discusión Grupal (Sesión #1)

Fecha	17/01/2014
Hora inicio	02:00 pm
Duración	04:00 pm
Lugar	Piso 8 – Torre Galipán

Organizador	Wendy Mora
Participantes	No se indican los nombres de los participantes por confidencialidad (VP de Proyectos)
Agenda	1. Discutir procesos que maneja la VP de Proyectos 2. Aplicación Project Server

Tema	Discutir procesos que maneja la VP de Proyectos
Tiempo asignado	01:30

La VP de Proyectos empezó la reunión informando sus procesos mostrando las presentaciones y formatos que emplean para llevar a cabo su gestión, iniciando con el proceso de "Solicitudes de Proyectos", explicando el Diagrama de Flujo.

Wendy Mora preguntó si tienen pensado reestructurar el proceso o simplemente hasta el momento no les ha sido necesario optimizar (están satisfecho con el mismo)?. La VP de Proyectos responde que siempre es bueno optimizar y tienen interés de hacerlo y debido a nuevas y futuras reestructuras organizacionales de creación de áreas y/o unidades se verán seguramente obligados a cambiar sus procesos. Por ahora se desea es automatizar las respuestas de la VP de Proyectos a las solicitudes de su usuarios y mejorar los formatos y templates que el usuario llena para realizar dicha solicitud, pues lavo de Proyectos consideran que son documentos muy extenso para una fase de inicio.

La VP de Proyectos procedió a explicar el segundo proceso "Aprobación de Solicitudes de Proyecto", el cual señalan que cualquier optimización que se pueda realizar en este proceso, siempre va a existir los Comités para sus diferentes aprobaciones y sugerencias con respecto al proyecto presentado.

Seguidamente la VP de Proyectos expuso el tercer proceso "Licitación en Bancaribe", indica que este proceso está muy bien documentado por el área de Procura de Bancaribe, tiene sus formatos y templamtes bien consolidados, sin embargo, siempre pueden realizarse mejoras, este proceso entra en la gestión de proyectos, siempre y cuando sean proyectos quizás de gran envergadura o proyectos tecnológicos, pero no obstante cualquier tipo de proyecto independientemente de su complejidad y contenido puede incurrir a un proceso de procura.

También la VP de Proyectos manifestó sobre el ciclo de vida y sus fases que contemplan en su gestión de proyectos, explicando la manera en qué clasifican sus proyectos y los entregables que desarrollan por cada una de estas fases.

Wendy Mora preguntó si últimamente han optimizado su gestión de proyecto o cuando fue la última vez que realizaron algunas mejoras en este tema?. La VP de Proyectos contesta que si han mejorado alguno que otros formatos porque sea dado cuenta que existen redundancia de información en ellos, por lo tanto, han trabajado en ese punto, sin embargo, están consciente que debe realizarse un trabajo fuerte en la optimización de su gestión, por tal razón la VP de Proyectos piensa que la organización están invirtiendo en ellos ofreciendo un diplomado en Gerencia de Proyectos con el fin de actualizar y adquirir nuevos conocimientos para llevarlo a la práctica aquí en la organización.

Wendy Mora solicitó a la VP de Proyectos el material impreso y digital presentado en la reunión con el objetivo de analizar el mismo y saber si se puede mostrar la información en el Trabajo Especial de Grado, la VP de Proyectos indicó que no existe inconveniente alguno.

Compromisos adquiridos	Responsable	Fecha compromiso
Envío de documentos a Wendy Mora	VP de Proyectos	20/01/2014

Tema	Aplicación Project Server
Tiempo asignado	00:30

Wendy Mora inicio este nuevo tema, explicando cuál era la intención de obtener información del aplicativo Project Server, ya que por su poca experiencia con el software había observado que no se están aprovechando en un 100% de las bondades que ofrece el Project Server en la gestión de proyectos. Y efectivamente la VP de Proyectos confirma la opinión de Wendy Mora, ellos están consciente que las áreas que emplean la herramienta no están usando ni el 50% de las funcionalidades que la misma brinda solo están ingresando horas de trabajo y consultar algunos reportes de interés, sin embargo; la VP de Proyectos expresa que son ellos los que han explotado un poco más el uso del aplicativo y a pesar de que el Project Server les ha facilitado la administración de proyectos durante estos dos años de implementación, opinan que de igual manera se han quedado cortos en la utilidad del mismo.

La VP de Proyectos indican que desean que sus procesos estén automatizados en el Project Server, pues ellos tienen conocimientos de que el aplicativo posee un Workflow que permite llevar a cabo esta funcionalidad y de esa manera pueden dar respuestas automáticas a sus usuarios de igual manera expresan que el hardware del equipo donde está instalado el Project Server debe aumentar para que puedan ingresar toda la documentación de los proyectos no solo por parte de la Gerencia de Proyectos sino documentos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y la Gerencia de Calidad y Procesos.

Wendy Mora solicitó a la VP de Proyectos el material impreso o digital que tengan del Porject Server para su respectivo análisis.

Compromisos adquiridos	Responsable	Fecha compromiso
Envío de documentos a Wendy Mora	VP de Proyectos	20/01/2014

Próxima reunión
Fecha: 31/01/2014 Hora: 02:00 pm Lugar: Piso 8 – Torre Galipán

Anexo N° 3 – Minuta de Discusión Grupal (Sesión #2)

Fecha	22/01/2014
Hora inicio	03:00 pm
Duración	05:00 pm
Lugar	Piso 8 – Torre Galipán

Organizador	Wendy Mora
Participantes	No se indican los nombres de los participantes por confidencialidad (Gerencia de Desarrollo y Proyectos)
Agenda	1. Discutir metodología que maneja la Gerencia de Desarrollo y Proyectos 2. Aplicación Project Server

Tema	Discutir metodología que maneja la Gerencia de Desarrollo y Proyectos
Tiempo asignado	01:30

La Gerencia de Desarrollo y Proyectos inicio la reunión informando que su metodología era relativamente nueva, pues se desarrolló en el 2013 y debido a las dificultades que se han presentado en el día a día de la organización no han logrado poner en práctica dicha metodología. En algún momento se inició como prueba de piloto de un proyecto, pero el mismo ha quedado suspendido su desarrollo hasta nuevo aviso.

La Gerencia de Desarrollo y Proyectos mostró su metodología empleando material que utilizó en las presentaciones de Comité para su aprobación, ellos indican que la idea de haber elaborado su metodología no es únicamente para obtener estándares ni formatos se realizó principalmente para integrarse con las otras áreas (VP de Proyectos y Gerencia de Calidad y Procesos) de Bancaribe.

Wendy Mora preguntó si las áreas anteriormente nombradas se reunieron con la Gerencia de Desarrollo y Proyectos para estar informados y participar en la en el desarrollo de esta metodología con el fin de saber si ellos deben modificar sus estándares y políticas y también detectar las posibles mejoras que quizás deban hacer de igual manera a sus instrumentos de trabajo?.

La Gerencia de Desarrollo y Proyectos responde que si invitaron a incorporarse a mesas de trabajo a dichas áreas, las cuales colaboraron eficientemente porque ellos tienen más experiencia en elaborar estos tipos de herramientas. Las mesas de trabajo también les fueron útiles a estas áreas porque se dieron cuenta y confirmaron que debían optimizar sus estándares y políticas y no debido a esta nueva metodología sino sencillamente deben mejorarse y actualizarse constantemente dichas herramientas para que permita orientar las funciones laborales del equipo de proyecto.

Wendy Mora pregunta cuándo la Gerencia de Desarrollo y Proyectos tienen pensado retomar el uso de la metodología?.La Gerencia de Desarrollo y Proyectos contesta que todavía no le han dado la orden de continuar con el desarrollo de los proyectos pendientes, sin embargo; no han desaprovechado el tiempo, porque cuando se aprobó la metodología habían formatos que no estaban desarrollados, es decir; son documentos nuevos que deben crearse y otros que deben optimizarse, no obstante del 100% de los formatos y plantillas se encuentran elaborados el 84%.

Wendy Mora pregunta si la metodología tiene estrecha relación con la gestión que maneja la VP de Proyectos?. La Gerencia de Desarrollo y Proyectos responde afirmativamente, éstos informan que la VP de Proyectos está consciente que debe optimizar su gestión y con el desarrollo de nuestra metodología impulsa a que las áreas anteriormente nombradas trabajen rápidamente en la actualización y optimización de sus estándares y formatos.

Wendy Mora solicitó a la VP de Proyectos el material impreso y digital presentado en la reunión con el objetivo de analizar el mismo y saber si se puede mostrar la información en el Trabajo Especial de Grado, la Gerencia de Desarrollo y Proyectos indicó que no existe inconveniente alguno.

Compromisos adquiridos	**Responsable**	**Fecha compromiso**
Envío de documentos a Wendy Mora	Gerencia de Desarrollo y Proyectos	27/01/2014
Tema	Aplicación Project Server	
Tiempo asignado	00:30	

Wendy Mora inicio este nuevo tema, explicando cuál era la intención de obtener información del aplicativo Project Server, ya que por su poca experiencia con el software había observado que no se están aprovechando en un 100% de las bondades que ofrece el Project Server en la gestión de proyectos. Y efectivamente la Gerencia de Desarrollo y Proyectos confirma la opinión de Wendy Mora, ellos están conscientes que al menos su área emplea las funcionalidades básicas de la herramienta, los analistas y especialistas únicamente cargan sus horas de trabajo en el plan de trabajo y los gerentes consultan ciertos reportes de interés y debido a que ya nuestra área tiene su repositorio de documentos de los proyectos en carpetas digitales e incluidos en un sistema parecido a la intranet de Bancaribe, no tienen la necesidad de incluir documentos en el Project Server.

Wendy Mora solicitó a la VP de Proyectos el material impreso o digital que tengan del Project Server para su respectivo análisis, la Gerencia de Desarrollo y Proyectos informa que no tienen material al respecto, solo inducciones y capacitaciones que la VP de Proyectos ha suministrado al personal de nuestra área, la Gerencia de Desarrollo y Proyectos aprovecha en indicar que estas capacitaciones deben ser dictadas periódicamente porque tienden a ingresar nuevo personal a las áreas de Bancaribe y es la VP de Proyectos el que debe suministrar esta información o al menos reforzar los conocimientos a los usuarios del aplicativo.

Anexo N° 4 – Matriz de Registro de Información #2

A continuación se presenta la Matriz de Registro de Información que se utilizo para registrar toda la documentación ya sea digital o impresa que suministró la VP de Proyectos con el objeto de llevar a cabo el segundo objetivo específico planteado en el Capítulo I indicando la fecha en que se recibió dicha documentación.

VP de Proyectos	Fecha
Formatos, templates de: ✓ Gestión del Alcance ✓ Gestión del Tiempo ✓ Gestión de la Calidad ✓ Gestión de Riesgos	29/01/2014
Presentaciones e informes mensuales de los proyectos.	29/01/2014
Ejemplos de documentos ya elaborados de proyectos desarrollados y cerrados.	30/01/2014
Repositorio de Lecciones Aprendidas	30/01/2014

Anexo N° 5 – Minuta de Discusión Grupal (Sesión #3)

Fecha	24/01/2014
Hora inicio	02:00 pm
Duración	03:30 pm
Lugar	Piso 8 – Torre Galipán

Organizador	Wendy Mora
Participantes	No se indican los nombres de los participantes por confidencialidad (VP de Proyectos)
Agenda	Discutir procesos que maneja la VP de Proyectos

Tema	Discutir procesos que maneja la VP de Proyectos
Tiempo asignado	01:30

Wendy Mora inicio la reunión solicitando información de los procesos de las siguientes gestiones de proyectos:

- ✓ Alcance
- ✓ Tiempo
- ✓ Calidad
- ✓ Riesgo

La VP de Proyectos informo que todo su material se encuentran en directorios en un servidor central, el cual puede ser consultada por miembros de Bancaribe siempre y cuando la VP de Proyectos les den el acceso a dichas carpetas.

La VP de Proyectos informa que en el aplicativo Project Server también tienen documentación de los proyectos que se han manejado con la herramienta, es importante acotar que únicamente se encuentran documentos que emplea la VP de Proyectos las otras áreas como la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y la Gerencia de Calidad y Procesos que también tienen documentación técnicas y de procesos de los proyectos no lo almacenan en dicho aplicativo, estas áreas tienen igualmente carpetas o directorios digitales que almacenan sus informaciones.

Luego la VP de Proyectos informó sobre sus gestiones con relación a las áreas de conocimiento anteriormente nombradas y se enfocaron en decir de manera muy

global, lo que no hacían o no colocaban en práctica, ya teniendo previos conocimientos de las mejores prácticas del PMI, porque la organización les suministro una inducción (Diplomado de Gerencia de Proyectos) para que actualizaran sus procesos y gestión de proyectos.

La VP de Proyectos señaló que efectivamente tienen muchos formatos que tienen información redundante y otros documentos que son demasiados extensos el cual no debería eliminarse pero si deberían dividirse en fases para completar su información. Adicionalmente indicó que existen procesos que contempla el PMI pero que la VP de Proyectos no los maneja como es el caso de la Planificación de la Gestión del Alcance, Planificación de la Gestión del Tiempo, Planificación de la Gestión de la Calidad y Planificación de la Gestión de Riesgo, ellos consideran que estos procesos es de vital importancia en la gestión de proyectos de cualquier organización.

Wendy Mora preguntó si tienen identificado cuáles son las posibles fallas que tienen en cada una de las áreas de conocimientos anteriormente nombradas. En grandes rasgos la VP de Proyectos indica lo siguiente:

- ✓ Gestión del Alcance

  No poseen una Acta de Constitución formalmente como lo indica el PMI, sin embargo, tienen un documento muy extenso que recoge la información necesaria para la creación o nacimiento del proyecto. Y están conscientes que deben trabajar en construir el documento del Acta de Constitución.

- ✓ Gestión del Tiempo

  De las diez áreas de conocimiento que señala el PMI 2013, esta es la gestión donde la VP de Proyectos hace mayor hincapié y desarrolla con mayor énfasis los procesos que están involucrados en dicha gestión, pues debido a proyectos regulatorios impuestos por la SUDEBAN obligan a dar respuesta rápida de la duración del proyecto para informar a este organismo de una posible fecha de entrega para el cumplimiento de los nuevos reglamentos que éste imponga, por lo tanto, no se considera un tiempo prudente para llevar a cabo la actividad de

planificar el cronograma, es decir, así como se asignan duraciones de tiempo por cada actividad para así obtener los entregables deseados, también debe asignarse un tiempo correspondiente para llevar a cabo el plan del cronograma.

✓ Gestión de la Calidad

En esta gestión la VP de Proyectos no tiene mayor participación sino es el área de la Gerencia de Calidad IT quien se encarga de asegurar la calidad de los entregable, esta área tiene su propia metodología de trabajo, de ellos esperamos es un avance de las pruebas técnicas y funcionales del producto o servicio a obtener del proyecto y la certificación de que el resultado de los entregables cumple con la satisfacción del usuario.

La VP de Proyectos controla que los entregables que pasa a producción cumplan con lo establecido en el alcance del proyecto y el alcance del producto, haciendo seguimiento de post-implantación del proyecto.

✓ Gestión de Riesgo

Consideran que esta área de conocimiento es la que menos gestionan, no obstante, tratan de cubrir los procesos que intervienen en dicha gestión, pero no con la calidad y rigor con que debe ejecutarse.

Wendy Mora solicitó a la VP de Proyectos el material impreso y digital presentado en la reunión con el objetivo de analizar el mismo y saber si se puede mostrar la información en el Trabajo Especial de Grado, la VP de Proyectos indicó que no existe inconveniente alguno.

Compromisos adquiridos	Responsable	Fecha compromiso
Envío de documentos a Wendy Mora	VP de Proyectos	29/01/2014