



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

PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO “MIGRACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA INTRANET DEL BANCO DE VENEZUELA”

Presentado Por:
Escalona Primera, Yosdarsy Alexandra.

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Ana Julia Guillen

Caracas, Marzo de 2015

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

**PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO “MIGRACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE
LA PLATAFORMA INTRANET DEL BANCO DE VENEZUELA”**

Presentado Por:
Escalona Primera, Yosdarsy Alexandra.

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Ana Julia Guillen

Caracas, Marzo de 2015

CARTA APROBACIÓN ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo especial de Grado, presentado por la ciudadana YOSDARSY ALEXANDRA ESCALONA PRIMERA, titular de la cédula de identidad V.- 14.919.465, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es **“PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO MIGRACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA INTRANET DEL BANCO DE VENEZUELA”**; 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 25 días del mes de Marzo de 2015.

Firma del Asesor

Ana Julia Guillen



Banco de **Venezuela**

Sres.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos.

Caracas

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la ING. YOSDARSY ALEXANDRA ESCALONA PRIMERA, CEDULA DE IDENTIDAD: V-14.919.465, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevaran a la realización del Trabajo Especial de Grado **PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO “MIGRACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA INTRANET DEL BANCO DE VENEZUELA”**, como requisito para optar por el 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.

Licenciada Yoanna Morales

Gerente de Apoyo Sistemas Intranet



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

PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO “MIGRACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA INTRANET DEL BANCO DE VENEZUELA”

Autor: Yosdarsy Alexandra Escalona Primera

Asesor: Ana Julia Guillen

Año: 2015

RESUMEN

El Portal Corporativo del Banco de Venezuela es la herramienta tecnológica de mayor uso por parte de los empleados del Banco, ya que en ella se publica continuamente información de interés proveniente de diferentes áreas de la institución; de igual forma éste aplicativo representa un punto de acceso único a diferentes sistemas que son de gran interés para el personal de la organización. La plataforma actual donde se encuentra alojado el Portal Corporativo se encuentra fuera de soporte desde el año 2008, adicionalmente en la actualidad se presentan intermitencias frecuentes en el servicio debido a la falta de actualización de la plataforma con respecto al crecimiento que ha presentado la organización en los últimos años. El presente trabajo permite establecer los pasos necesarios para la elaboración de un Plan de Ejecución (PEP), que pueda ser utilizado como guía para la implementación del proyecto Migración y actualización de la Plataforma Intranet del Banco de Venezuela. Como parte de esta investigación se obtendrá la arquitectura que comprende la plataforma de hardware y componentes de software del proyecto, la lista inicial de riesgos y el plan de ejecución que contemple todas las actividades que se requiere sean llevadas a cabo por el personal de la organización y por parte del proveedor seleccionado.

Palabras Clave: Plan de Ejecución, Portal Corporativo, Intranet, Análisis de Modos y Efectos de Fallas, Banca.

Línea de Trabajo: Definición y Desarrollo de proyectos.

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS.....	lix
INDICE DE TABLAS.....	x
LISTADO DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Justificación de la Investigación	5
1.4 Alcance y Delimitaciones.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÒRICO	9
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.2.1 Conceptos de Gerencia de Proyectos.....	12
2.2.1.1 Proyecto.....	12
2.2.1.2 Procesos de la Dirección de Proyectos	13
2.2.1.3 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos	15
2.2.1.4 Plan de Ejecución del Proyecto	23
2.2.2 Análisis de Modos y Efectos de Fallas.....	24
2.2.3 Bases Teóricas relacionadas con Portales Corporativos	27
2.3 Bases Legales.....	30
CAPITULO III: MARCO METODOLÒGICO	34
3.1 Tipo de Investigación.....	34

3.2	Diseño de la Investigación.....	35
3.3	Unidad de Análisis.....	35
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	36
3.5	Fases de la Investigación	37
3.6	Procedimiento por Objetivos	39
3.7	Operacionalización de las Variables	40
3.8	Estructura Desagregada de Trabajo	41
3.9	Recursos	42
3.10	Aspectos Éticos.....	42
CAPTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....		45
4.1	Reseña Histórica de la Empresa	45
4.2	Organigrama del Banco de Venezuela.....	48
CAPITULO V: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....		49
5.1	Describir los componentes de software y la configuración del hardware que integrarán la nueva plataforma Intranet del Banco de Venezuela.	49
5.1.1	Recopilación de información de Hardware	49
5.1.2	Revisión de recomendaciones del software	52
5.1.3	Definición de Arquitectura	53
5.2	Identificar los riesgos asociados a la migración y actualización de la plataforma.....	55
5.3	Elaborar el plan de ejecución para el proyecto “Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela”.	62
5.3.1	Visualización	62
5.3.1.1	Project Charter.....	62
5.3.1.2	Identificación preliminar de los Riesgos.....	68
5.3.2	Conceptualización	69

5.3.2.1	Conformación del equipo de trabajo	69
5.3.2.2	Plan para la conceptualización y definición del proyecto	86
5.3.2.3	Matriz de evaluación de opciones técnicas.....	86
5.3.2.4	Definición de Alcance	88
5.3.2.5	Listado de Riesgos	90
5.3.3	Definición.....	93
5.3.3.1	Estructura Desagregada de Trabajo	93
5.3.3.2	Cronograma	94
CAPITULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		98
CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS		100
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		102
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		105

INDICE DE FIGURAS

Figura

1. Los grupos de procesos que interactúan en una fase o proyecto.....	15
2. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento.	22
3. Fases de los proyectos.	24
4. Evolución de los portales corporativos.	29
5. Estructura Desagregada del Trabajo de Investigación.	41
6. Estructura Jerárquica de Unidades Banco de Venezuela.....	48
7. Arquitectura propuesta proyecto Migración y actualización de la Plataforma Intranet del Banco de Venezuela.....	54
8. Diagrama de distribución de Componentes de Software.....	55
9. Organigrama del equipo del proyecto.	69
10. Plan para la Conceptualización.....	86
11. Estructura Desagregada de Trabajo.	93
12. Cronograma del Proyecto Migración y actualización Plataforma Intranet (Fase Inicio).	94
13. Cronograma del Proyecto Migración y actualización Plataforma Intranet (Fase Análisis, diseño y planificación).....	95
14. Cronograma del Proyecto Migración y actualización Plataforma Intranet (Fase Desarrollo).	96
15. Cronograma del Proyecto Migración y actualización Plataforma Intranet (Fases: Pruebas Certificación, Implantación en Producción, Cierre).....	97

INDICE DE TABLAS

Tabla

1 - Procedimientos por Objetivos	39
2. Operacionalización de las Variables.	40
3. Involucrados / Interesados.	49
4. Análisis de capacidad requerida.	50
5. Recursos asignados con análisis de incremento de capacidad.....	51
6. Procesos de proyectos metodología BDV.....	56
7. Escalas de ponderación Severidad.....	56
8. Escalas de ponderación Ocurrencia.	57
9. Escalas de ponderación Detección.	57
10. Escalas de Número de prioridad del riesgo.....	57
11 Lista de riesgos del proyecto.	58
12 Requerimientos de comunicaciones del proyecto.	66
13 Criterios de prioridad para puntos de atención.....	67
14 Matriz de responsabilidades del proyecto.	85
15 Contingencia para los riesgos identificados.	90
16 Lecciones aprendidas.	100

LISTADO DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AMEF: Análisis de Modos y Efectos de Fallas Potenciales.

BD: Base de datos.

FEL: Front End Loading.

HTTP: Hypertext Transfer Protocol.

HTTPS: Hypertext Transfer Protocol Secure.

LDAP: Lightweight Directory Access Protocol.

OIAS: Oracle Internet Application Server.

OID: Oracle Internet Directory.

PEP: Plan de ejecución del proyecto.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge.

PMI: Project Management Institute (Instituto de Gestión de Proyectos).

SSL: Secure Sockets Layer.

SUDEBAN: Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

TEG: Trabajo Especial de Grado.

URL: Uniform Resource Locator.

VP: Vicepresidencia de Apoyo.

VPA: Vicepresidencia de Área.

VPE: Vicepresidencia Ejecutiva.

VPD: Vicepresidencia de División.

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha tenido un papel primordial para el desarrollo del hombre, el cual a lo largo de su evolución ha desarrollado más y mejores medios para comunicarse. En la actualidad, uno de estos medios de comunicación es el Internet, este ha revolucionado la forma y velocidad de las comunicaciones del mundo, abriendo paso a la aparición de diversas herramientas que permiten una mayor fluidez en las comunicaciones organizacionales.

Como parte de éstas herramientas han surgido en las organizaciones las Intranet, también llamadas Portales Corporativos, las cuales se basan en redes corporativas que deben brindar a los integrantes de la empresa información y medios de comunicación con las diversas áreas que la componen, así como también deben proporcionar puntos de acceso a diversos aplicativos existentes en la organización.

El Portal Corporativo del Banco de Venezuela es un espacio donde se ofrece de una forma ordenada y completa, toda la información referente a las actividades de la organización requerida por los empleados; además concentra un conjunto aplicativos que permiten brindar servicios enfocados a la autogestión.

El presente trabajo especial de grado (TEG), se propone presentar todo el Plan de Ejecución necesario para la implementación del proyecto Migración y actualización de la Plataforma Intranet del Banco de Venezuela, a continuación se presenta la estructura utilizada.

El Capítulo I es la presentación del TEG. En esta sección se presenta el problema de investigación, tomando en cuenta el análisis del planteamiento del problema; así mismo se exhiben los motivos, Justificación y Objetivos se quieren alcanzar y el alcance y delimitaciones de la elaboración del TEG.

En el Capítulo II se describe toda la investigación teórica del proyecto, se presenta los antecedentes de este trabajo y el establecimiento de las bases teóricas

que sustentaran el desarrollo de la investigación, historia de los portales corporativos, su clasificación y usos.

El Capítulo III comprende el Marco Metodológico, en el cual se presenta la metodología a ser utilizada para el desarrollo de la investigación, se define el tipo y diseño de la investigación, el proceso de recolección y análisis de los datos, el procedimiento de la investigación, la Estructura Desagregada de Trabajo, la planificación necesaria para alcanzar los objetivos a través su operacionalización, el procedimiento por cada objetivo propuesto, así como también los recursos necesarios.

El Capítulo IV va enmarcado en la presentación a nivel organizacional del Banco de Venezuela, historia, evolución, cambios, y un organigrama donde se permite visualizar la línea jerárquica de la organización donde se encuentra enmarcada la unidad de análisis de la investigación.

El Capítulo V es la parte central del proyecto porque constituye el desarrollo de los objetivos específicos del proyecto.

El Capítulo VI es el análisis de los resultados de la ejecución del proyecto.

El Capítulo VII son las lecciones aprendidas de cada objetivo que se ha desarrollado dentro de la ejecución del proyecto.

El Capítulo VIII contiene las conclusiones y recomendaciones del desarrollo del proyecto.

Por último se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación.

CAPÍTULO I: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La comunicación ha tenido un papel primordial para el desarrollo del hombre, el cual a lo largo de su evolución ha desarrollado más y mejores medios para comunicarse. En la actualidad, uno de estos medios de comunicación es el Internet, este ha revolucionado la forma y velocidad de las comunicaciones del mundo, eliminando antiguas limitaciones como la ubicación y disminuyendo el tiempo de transferencia de la información.

En las organizaciones por ser entes conformados principalmente por personas resultan indispensables las comunicaciones, tanto con el entorno como con sus integrantes, para ello las organizaciones deben valerse de diversas herramientas que permitan lograr este proceso de forma efectiva y eficiente.

Gracias a las bondades ofrecidas por Internet, han surgido en las organizaciones herramientas llamadas Intranet las cuales se basan en redes corporativas que deben brindar a los integrantes de la empresa información y medios de comunicación con las diversas áreas que la componen.

El Banco de Venezuela es una organización que posee actualmente más de 7 mil empleados y dieciséis vicepresidencias ejecutivas (Banco de Venezuela), que comprenden una gran cantidad de unidades que manejan diversos tipos de información, algunas de las cuales deben estar a disposición de otras áreas o incluso para el resto de la institución.

El Portal Corporativo del Banco de Venezuela es un espacio donde se ofrece de una forma ordenada y completa, toda la información referente a las actividades de la organización requerida por los empleados; además concentra un conjunto de servicios enfocados a la autogestión. Según inventario de la Gerencia de Sistemas Intranet, el Portal ofrece alrededor de 50 sistemas que apoyan la actividad operativa de ciertas áreas y provee un punto de acceso de enlace a más de 100 aplicativos

los cuales forman parte de las herramientas de uso diario de los empleados para la ejecución de sus funciones

El servidor de aplicaciones OIAS (Oracle Internet Application Server) es el que provee la infraestructura requerida por la intranet corporativa, realizada con el administrador de portales Oracle Portal, producto soportado de forma nativa por el servidor de aplicaciones Oracle 9i. La versión actual del servidor de aplicaciones esta fuera de soporte desde el 01 de julio del 2005, el soporte extendido finalizó el 01 de julio del 2008, según la nota 273213.1 - Oracle Corporation Product Obsolescence Desupport Notice - ALL Oracle9i Application Server 9.0.2, 9.0.2.x, 9.0.3 & 9.0.3.x. Razón por la cual no existe soporte alguno por parte de Oracle, este producto está operando en el ambiente de producción únicamente con el soporte de personal interno de la organización.

En base a la problemática descrita anteriormente, surge la siguiente pregunta: ¿Qué elementos deben ser incluidos en el plan de ejecución del proyecto para la migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela?

Para lograr el objetivo de esta investigación, el cual es dar respuesta a la pregunta planteada anteriormente, se deben responder en primer lugar las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los componentes de software y la configuración del hardware que deberán integrar la nueva plataforma Intranet del Banco de Venezuela?

¿Cuáles son los riesgos asociados a la migración y actualización de la plataforma Intranet?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Elaborar el plan de ejecución del proyecto “Migración y actualización de la

plataforma Intranet del Banco de Venezuela”.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir los componentes de software y la configuración del hardware que integrarán la nueva plataforma Intranet del Banco de Venezuela.
- Identificar los riesgos asociados a la migración y actualización de la plataforma.
- Elaborar el plan de ejecución para el proyecto “Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela”.

1.3 Justificación de la Investigación

El Portal Corporativo del Banco de Venezuela es la herramienta tecnológica de mayor uso por parte de los empleados del Banco, ya que en ella se publica continuamente información de interés proveniente de diferentes áreas de la institución.

Así mismo dentro de sus secciones se encuentran los accesos a diferentes aplicativos que son de interés para el personal de la organización como por ejemplo el acceso al correo (Red Comercial), el Sistema de Horas Extras o el Sistema de Vacaciones, igualmente es por medio de esta herramienta que los empleados de la Red Comercial tienen el acceso a aplicativos obligatorios para sus labores diarias como lo son: el Sistema INFI, el sistema COE o el Terminal Financiero, entre otros.

Adicionalmente el Banco ha venido experimentando en los últimos años una serie de cambios organizativos como la fusión con la institución financiera Mi Casa, que han conllevado al incremento en su plantilla de empleados, lo cual implica directamente un crecimiento en la cantidad de usuarios conectados al Portal.

Por otra parte existen factores a nivel técnico, los cuales se describen a

continuación que evidencian la necesidad de llevar a cabo este proyecto:

- La versión actual del servidor de aplicaciones esta fuera de soporte desde el 01 de julio del 2005, el soporte extendido finalizó el 01 de julio del 2008, según la nota 273213.1 - Oracle Corporation Product Obsolescence Desupport Notice - ALL Oracle9i Application Server 9.0.2, 9.0.2.x, 9.0.3 & 9.0.3.x. Razón por la cual no existe soporte alguno por parte de Oracle.
- El servidor de aplicaciones antes mencionado provee la infraestructura requerida por la intranet corporativa, realizada con el administrador de portales Oracle Portal, producto soportado de forma nativa por el servidor de aplicaciones Oracle 9i, adicionalmente, emplea el Oracle Internet Directory, como medio para la autenticación de acceso a aplicaciones web de uso interno.
- Por otra parte, las aplicaciones agregadas a la intranet y los nuevos desarrollos se ven afectados por la versión de Java que emplea el servidor de aplicaciones, para el caso de 9i, se emplean contenedores Java versión 1.3, lo cual limita el desarrollo con nuevos *Frameworks* y estándares de programación y portabilidad establecidos por Oracle/Sun.
- La falta de un ambiente de Calidad, producto de las limitaciones en la portabilidad de los sistemas desarrollados con la versión actual de portal, genera un incumplimiento en las políticas de Sistemas del Banco, lo cual constituye un riesgo en los sistemas de calidad del banco.

En resumen, el logro de los objetivos del proyecto de Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela resultaría de gran importancia para la organización, ya que proporcionaría los siguientes beneficios:

- Cumplimiento de políticas internas y de lo establecido en la normativa de SUDEBAN para los sistemas bancarios.

- Estabilidad y alta disponibilidad en la plataforma Intranet, con lo cual se evitará seguir afectando la operativa global de la institución.
- Soporte por parte de la empresa Oracle, por lo que adicionalmente se podrán obtener actualizaciones de forma expedita a nivel de software.
- Incremento en la capacidad de adaptación al nivel de crecimiento de la organización.

1.4 Alcance y Delimitaciones

El proyecto tiene como alcance el desarrollo de un plan de ejecución para la migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela, con base en las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos establecidas por el PMI. Sin embargo, los planes asociados a las áreas de conocimiento de Costo y Adquisiciones no serán desarrolladas en el proyecto por las razones descritas a continuación.

Las siguientes actividades no fueron reflejadas en el plan desarrollado:

- Las actividades correspondientes al área de conocimiento Gestión de Costo, ya que el presupuesto del proyecto fue determinado previamente mediante el Plan Excepcional del Banco de Venezuela.
- Las actividades correspondientes al área de conocimiento de Adquisiciones, debido a que la adquisición de los equipos necesarios para la migración de la plataforma fueron adquiridos previo al inicio de este proyecto, por parte de la Vicepresidencia de Tecnología del Banco de Venezuela, así mismo se llevó a cabo la selección y contratación del proveedor que realizará las actividades del proyecto en conjunto con el personal del Banco.
- Las actividades correspondientes a la fase de migración de las aplicaciones

que residen en la plataforma Intranet.

- Las actividades correspondientes a la adquisición de equipos no serán contempladas ya que estas actividades se han ejecutado previo al inicio del proyecto, por el área de Tecnología del Banco de Venezuela.

Así mismo, cabe mencionar que la ejecución del plan a desarrollar no está contemplada como parte de las actividades de este proyecto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Brito (2009). Plan de Gestión del Proyecto para la implementación de un Sistema de Documentación de Proyectos en la Gerencia General de Ingeniería y Proyectos de C.V.G Ferrominera Orinoco. Este trabajo especial de grado permite establecer los pasos necesarios para la elaboración de un plan de gestión que facilite la implantación de un sistema de documentación de proyectos en la Gerencia General de Ingeniería y Proyectos de la empresa C.V.G. Ferrominera Orinoco C.A., que permita cubrir seis de las nueve áreas del conocimiento que comprende el modelo de gestión de proyectos elaborado por el Project Management Institute (PMI). Las seis áreas de conocimiento tratadas en este trabajo son: alcance, tiempo, costo, recursos humanos, comunicaciones y adquisiciones.

Este trabajo especial de grado aportó una visión sobre la elaboración de un plan de gestión para un proyecto de implantación de un nuevo software, tomando en cuenta seis de las nueve áreas de conocimiento establecidas por el PMI.

Palabras Clave: Plan de Proyecto, Comunicación, Información, Sistema de Documentación.

Solís (2009). Plan para la actualización del sistema de administración académica de la Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo de este trabajo especial de grado fue la elaboración de un plan de actualización del Sistema de Administración Académica de la UCAB a la nueva versión basada en plataforma web. Se enmarcó bajo la metodología de investigación – acción de tipo diagnóstico, con la cual se pudieron identificar cada una de las actividades y procesos, cuantificando y cualificando sus características, permitiendo así generar un plan concreto que aplicado en pocas fases genera una propuesta acorde con los requerimientos y necesidades de la universidad.

Este trabajo especial de grado proporcionó un enfoque sobre el desarrollo de un plan para un proyecto de actualización de software, bajo la metodología de investigación – acción de tipo diagnóstico, enmarcado en las mejores prácticas de la gerencia de proyectos, cuyo enfoque principal fue en la gestión de la calidad, control de cambios y gestión del alcance.

Palabras Clave: Actualización tecnológica, Aplicaciones Web, Sistema de Administración Académica, Migración, Implementación.

Diogo (2007). Definición del proyecto “Parametrización del Portal Corporativo” para el control y análisis de indicadores de gestión generados por un Departamento de una empresa de consumo masivo. Éste TEG se enfocó en la Definición de un proyecto corporativo desarrollado por Coca-Cola FEMSA de Venezuela, con la finalidad de parametrizar en el Portal una serie de indicadores y reportes de un Departamento piloto. Para ello se utilizó una metodología que contempla dos fases de acción: una fase de Iniciación y una fase de Desarrollo. El trabajo de investigación se consideró del tipo “Proyecto Factible”, ya que se planteó un problema a partir del cual se diseñaron los objetivos, propuestas y metodologías de acción, y finalmente se elaboró un análisis de costo-beneficio. Este TEG proporciona una visión sobre uno de los múltiples usos que se le pueden brindar a los portales corporativos, de igual forma se plantea como uno de los objetivos del proyecto la definición de un plan de ejecución.

Palabras Clave: Procesos, Portal, Software, Información, Indicadores, Proyecto.

Urbina (2007). Diseño y Planificación de la Actualización de la Plataforma de Hardware de Banesco Banco Universal. El objetivo del proyecto fue el Diseño y Planificación de un Plan de Actualización para la Plataforma de Hardware de Banesco, a fin de garantizar la capacidad de la infraestructura tecnológica que brindaría soporte al crecimiento del negocio a partir de 2008. Para el logro de su objetivo se realizó un proyecto del tipo Investigación Desarrollo que contemplaría 6

fases: 1. Definir el alcance del proyecto. 2. Levantamiento de información de los parámetros y requerimientos de las diferentes áreas de soporte tecnológico, infraestructura física y auditoras. 3. Diseñar la matriz de impacto, la cual contemple riesgos y planes de mitigación para cada cambio. 4. Desarrollar el Plan Maestro de Ejecución de los Trabajos Requeridos para la actualización de la Plataforma de Hardware (Memoria y Procesadores). 5. Implementación del Cambio. 6. Documentaciones de resultados para el cierre del proyecto. Para efectos de este TEG fueron ejecutados y obtenidos todos los entregables hasta la 4ta fase.

Este TEG contribuyó a este proyecto al brindar un enfoque donde se enfatiza la identificación inicial de los riesgos de ejecución del proyecto a la cual se dedica una de sus fases mediante la elaboración de una matriz de impacto, así mismo el desarrollo de este TEG se encuentra bajo el estándar de gerencia de proyectos establecido por el PMI.

Palabras Clave: Actualización Tecnológica, Negocio, Plataforma de Hardware, Disponibilidad, Banca.

Santos y Arroyo (2007). En este artículo se revisan las características generales de los portales corporativos, sus ventajas y desventajas, su evolución y el estado actual de las tecnologías que hay disponibles en el mercado; las alternativas para las empresas públicas, las tendencias tecnológicas a mediano y largo plazo, así como los beneficios que tendría el sector eléctrico al utilizarlos.

El artículo representa una fuente importante de información para ésta investigación, ya que proporciona un enfoque sobre los problemas presentes en diversas empresas, los cuales justifican la utilización de los portales corporativos, así mismo presenta una definición de los portales corporativos, sus ventajas y desventajas, evolución y clasificación.

Palabras Clave: Portales Corporativos.

Torres (2006). Éste artículo basado en revisión de literatura, estudia los

diferentes tipos de portales dando énfasis a los portales corporativos, las ventajas y desventajas que ofrecen a las corporaciones y las estrategias que se deben tener en cuenta al momento de la implementación. También se discute la pertinencia de la gerencia del conocimiento con el uso de portales, se define y explica los portales corporativos, sus capacidades más comunes, las diferentes clasificaciones y su uso dentro de las organizaciones.

Este artículo, proporciona una perspectiva de los portales corporativos, basada en su utilidad e importancia para la Gerencia del Conocimiento dentro de una organización, para ello se presentan definiciones de los Portales Web y luego se profundiza específicamente en los Portales Corporativos y Empresariales, de los cuales describe diversas clasificaciones basado en el tipo de usuario y en las utilidades proporcionadas.

Palabras Clave: Portales Corporativos, Gerencia del Conocimiento, Clasificación de Portales, Implementación.

2.2 Bases Teóricas

Luego de describir el problema que pretende abordar esta investigación, el cual es, identificar qué elementos deben ser incluidos en el plan de ejecución del proyecto para la migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela, se hizo necesario establecer los conceptos que conforman la base teórica para llevar a cabo su desarrollo, para ello se presentan a continuación las bases teóricas asociados a la gerencia de proyectos y a tecnologías de información involucrados en el proyecto objeto de estudio.

2.2.1 Conceptos de Gerencia de Proyectos

2.2.1.1 Proyecto

De acuerdo al Project Management Institute (2013), un proyecto es “un

esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 3).

De esta definición se desprenden dos características básicas de los proyectos, la primera de ellas es que es temporal, es decir que debe estar enmarcado dentro de un inicio y un final. Este final puede darse debido al logro de los objetivos del mismo, porque ya no existe la necesidad que le dio origen o porque los objetivos definidos no podrán ser alcanzados; sin embargo esta característica no indica la duración del proyecto la cual puede ser corta o larga pero siempre será finita. La segunda característica es la de generar un resultado único, por lo tanto no existen dos proyectos iguales, aun cuando sus resultados presenten similitudes.

2.2.1.2 Procesos de la Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” PMI (2013, p. 47). Las necesidades que un proyecto requiere satisfacer, deben ser identificadas en base a las expectativas manifestadas por los involucrados del proyecto, las cuales deben ser gestionadas y documentadas de forma adecuada.

Dentro de la dirección de proyectos se encuentran inmersos procesos que deben ser llevados a cabo de forma eficaz a fin de garantizar la correcta ejecución del mismo, estos procesos establecidos por el PMI (2013), se encuentran agrupados de la siguiente forma:

- Grupo de Procesos de Inicio: Procesos realizados para definir y obtener la autorización de comienzo de un nuevo proyecto o una nueva fase de uno ya existente.
- Grupo del Procesos de Planificación: Procesos llevados a cabo para

establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos planteados.

- Grupo de Procesos de Ejecución: Procesos efectuados a fin de completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: Procesos requeridos para revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, identificar áreas en las que el plan requiera cambios y dar inicio a los cambios correspondientes.
- Grupo de Procesos de Cierre: Procesos realizados para finalizar todas las actividades, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Todos los grupos de procesos se encuentran relacionados entre sí, debido a que las salidas generadas por unos procesos se convierten en la entrada de otros, así mismo estos no son eventos únicos ya que pueden repetirse a lo largo del proyecto, más aun si el proyecto divide sus ciclo de vida en varias fases estos procesos se llevaran a cabo durante cada una de ellas según sea requerido. En la Figura N° 1 se puede observar la interacción entre los grupos de procesos, en esta imagen se visualiza como los procesos de Seguimiento y Control interactúan con los otros grupos de procesos, así mismo se puede ver como se solapan los procesos de los grupos de planificación con los de ejecución, esto se debe a lo mencionado anteriormente de la relación existente por las salidas que cada uno genera.

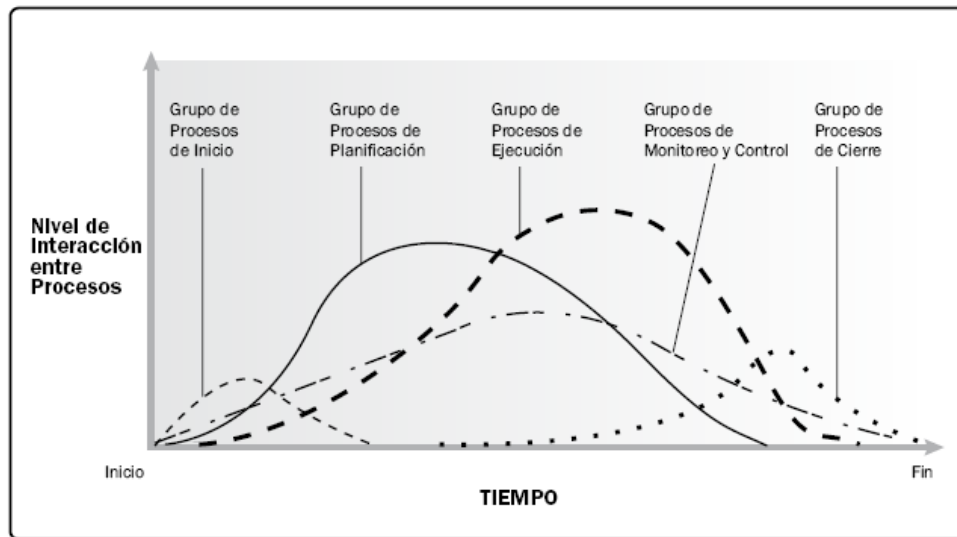


Figura N°1. Los grupos de procesos que interactúan en una fase o proyecto.

Fuente: PMI (2013).

2.2.1.3 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

El PMI (2013) ha identificado 10 áreas relacionadas a la dirección de proyectos, definidas por sus requisitos de conocimientos, las cuales son descritas en términos de sus procesos de componentes, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas. Estas áreas de conocimiento son complementarias entre si y dentro de cada una de ellas se encuentran definidos procesos de los grupos de procesos mencionados anteriormente.

A continuación se detallan las diez áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

Gestión de la Integración

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos. Ésta área del conocimiento implica tomar

decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las áreas del conocimiento de la dirección de proyectos. Los procesos incluidos en esta área son los siguientes:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.
- Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto.
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.
- Realizar el Control Integrado de Cambios.
- Cerrar Proyecto o Fase.

Gestión del Alcance

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito, su objetivo principal es definir y controlar que se incluye y que no se incluye en el proyecto. Los procesos incluidos en esta área son los siguientes:

- Planificar la Gestión del Alcance.
- Recopilar Requisitos.
- Definir el Alcance.
- Crear la EDT.
- Validar el Alcance.
- Controlar el Alcance.

Gestión del Tiempo

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo, para ello se deben llevar a cabo procesos que determinen las actividades y recursos requeridos para completar el alcance definido. Los procesos incluidos en esta área son los siguientes:

- Planificar la Gestión del Cronograma.
- Definir las Actividades.
- Secuenciar las Actividades.
- Estimar los Recursos de las Actividades.
- Estimar la Duración de las Actividades.
- Desarrollar el Cronograma.
- Controlar el Cronograma.

Gestión de los Costos

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Los procesos incluidos en esta área son los siguientes:

- Planificar la Gestión de los Costos.
- Estimar los Costos.
- Determinar el Presupuesto.
- Controlar el Presupuesto.

Gestión de la Calidad

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. Los procesos de ésta área de conocimiento tratan sobre la gestión de la calidad del proyecto como del producto del proyecto. Los procesos incluidos en esta área son los siguientes:

- Planificar la Gestión de la Calidad.
- Realizar el Aseguramiento de la Calidad.
- Controlar la Calidad.

Gestión de los Recursos Humanos

Los procesos incluidos en esta área de conocimiento son los encargados de organizar, gestionar y conducir el equipo del proyecto. Éste equipo está conformado por aquellas personas a las que se le han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los procesos incluidos en esta área son los siguientes:

- Planificar la Gestión de los Recursos Humanos.
- Adquirir el Equipo del Proyecto.
- Desarrollar el Equipo del Proyecto.
- Dirigir el Equipo del Proyecto.

Gestión de las Comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los procesos incluidos en esta área son los siguientes:

- Planificar la Gestión de las Comunicaciones.
- Gestionar las Comunicaciones.
- Controlar las Comunicaciones.

Gestión de los Riesgos

La Gestión de Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto, su objetivo es aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos. Los procesos incluidos en esta área son los siguientes:

- Planificar la Gestión de Riesgos.
- Identificar los Riesgos.
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.
- Planificar la Respuesta a los Riesgos.
- Controlar los Riesgos.

Gestión de las Adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto, adicionalmente comprende los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar o administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. Los procesos incluidos en esta área son los siguientes:

- Planificar la Gestión de las Adquisiciones.
- Efectuar las Adquisiciones.
- Controlar las Adquisiciones.
- Cerrar las Adquisiciones.

Gestión de los Interesados

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Los procesos incluidos en esta área son los siguientes:

- Identificar a los Interesados.
- Planificar la Gestión de los Interesados.
- Gestionar la Participación de los Interesados.
- Controlar la Participación de los Interesados.

La relación de las 10 áreas de conocimiento con los 5 grupos de procesos se establece mediante la interacción entre éstos y los 47 procesos de la gerencia de proyectos, esta información se evidencia dentro de la Figura N° 2 mostrada a continuación.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del 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 Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		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 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los 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 del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	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	

Figura N°2. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento.
Fuente: PMI (2013).

2.2.1.4 Plan de Ejecución del Proyecto

El Plan de Ejecución del Proyecto – PEP, es un documento importante que integra dentro del marco de la metodología del PMI los procesos y entregables del grupo de procesos de planificación desarrollados en este TEG. Estos entregables se encuentran definidos dentro de la Guía de Gerencia de Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC) de PDVSA (1999), a continuación se presenta un resumen de las cinco fases comprendidas por esta metodología.

- Visualizar: En esta fase se debe cumplir principalmente con las siguientes actividades: Establecimiento de los objetivos y propósito del Proyecto, Verificación de la alineación del proyecto con las estrategias corporativas, Desarrollo Preliminar del Proyecto.
- Conceptualizar: En esta fase se deben llevar a cabo las actividades necesarias para obtener: la organización para la planificación del proyecto y realizar la selección de alternativas.
- Definir: Esta fase comprende la realización de las actividades necesarias a fin de: desarrollar el paquete de definición del proyecto, establecer el proceso de contratación a nivel de Documento de Solicitud de Ofertas y preparar el paquete para la autorización de las obras.
- Implantar: En esta fase es donde se realizan las actividades de procura requeridas y se materializa el plan de ejecución definido en las fases anteriores, este debe ser llevado a cabo hasta alcanzar el total de las actividades y entregables definidos.
- Operar: En esta fase es donde se llevan a cabo las pruebas finales del producto del proyecto, así como la entrega formal del mismo para su aceptación por parte de los involucrados, y la elaboración de los informes finales del proyecto.

En la Figura Nª 3 se pueden visualizar las fases de un proyecto.

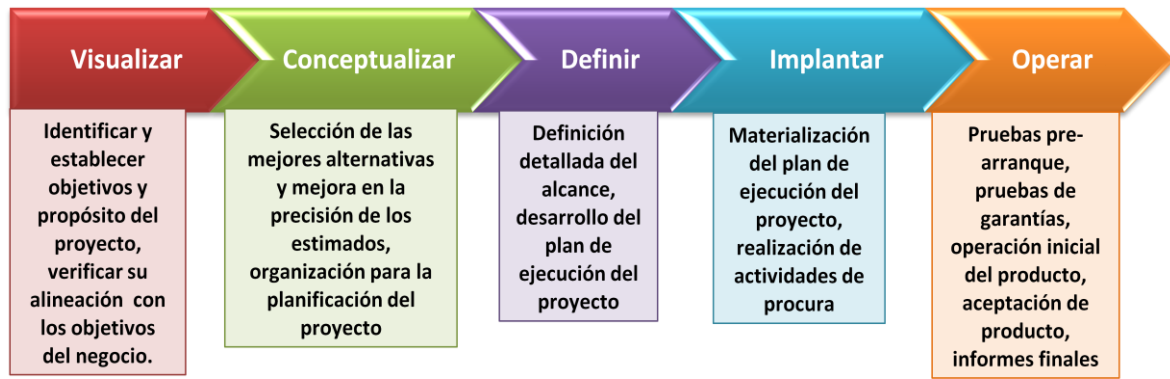


Figura Nª3. Fases de los proyectos.

Los procesos y entregables de las etapas de: Visualizar, Conceptualizar y Definir, son las que se llevaron a cabo a fin de obtener el PEP del proyecto objeto de estudio de este TEG.

2.2.2 Análisis de Modos y Efectos de Fallas

La metodología del análisis de modo y efecto de las fallas (AMEF, FMEA, Failure Mode and Effects Analysis), proporciona la orientación y los pasos que un grupo de personas debe seguir para identificar y evaluar las fallas potenciales de un producto o un proceso, junto con el efecto que provocan éstas. A partir de lo anterior, el grupo establece prioridades y decide acciones para intentar eliminar o reducir la posibilidad de que ocurran las fallas potenciales que más vulneran la confiabilidad del producto o el proceso (Reyes, 2007).

El AMEF es una herramienta clave para mejorar la confiabilidad de procesos y productos, su aplicación se ha vuelto un actividad ampliamente difundida para garantizar que los productos sean confiables, en el sentido que logren funcionar bien el tiempo que se ha establecido como su periodo de vida útil, pero también cada día se hace más común su aplicación en muchos otros campos, con el

objetivo de detectar fallas potenciales y prevenirlas, y de esa forma reducir los tiempos de ciclo, mejorar la eficiencia de procesos, etc. Si un producto o un proceso se analizaran como un edificio, aplicarle un AMEF es revisar sus cimientos y estructura, para asegurar que ambas sean confiables y seguras, para disminuir la probabilidad de que fallen.

La frecuencia con la cual ocurren las fallas junto con su severidad son una medida de la confiabilidad de un sistema, mientras mayor sean estas menores será tal confiabilidad. De ésta forma una tarea fundamental cuando se busca caracterizar y mejorar un proceso es aplicar la metodología del AMEF, con la idea de conocer mejor las debilidades (modos de falla potenciales) del producto o proceso y a partir de ahí generar soluciones a nivel proceso o rediseño de producto.

Tipos de AMEF

Los tipos de AMEF se clasifican en base al objeto de análisis, la clasificación existente se presenta a continuación:

- AMEF de Diseño: Se usa para analizar componentes de diseños. Se enfoca hacia los Modos de Falla asociados con la funcionalidad de un componente, causados por el diseño.
- AMEF de Proceso: Se usa para analizar los procesos de manufactura y ensamble. Se enfoca a la incapacidad para producir el requerimiento que se pretende, un defecto. Los Modos de Falla pueden derivar de causas identificadas en el AMEF de Diseño.

Procedimiento para la elaboración del AMEF

De acuerdo a lo planteado por Reyes (2007), se presentan a continuación de

forma resumida los pasos a seguir para la aplicación del AMEF.

1. **Determinar el proceso o producto a analizar:** en este paso se debe listar el flujo del proceso o producto que se este desarrollando, adicionalmente se deben identificar las áreas que sean mas sensibles a posibles fallas.
2. **Establecer los modos potenciales de falla:** para cada una de las áreas sensibles a fallas determinadas en el punto anterior, se deben establecer los modos de fallas posibles, lo cual implica identificar en qué manera podría presentarse una falla o defecto.
3. **Determinar el efecto de la falla:** en este punto se debe identificar cual es el efecto que puede producirse cuando el modo de falla no se previene ni corrige.
4. **Determinar la causa de la falla:** en esta parte del proceso se deben listar las posibles causas que pueden generar la ocurrencia del modo de falla identificado.
5. **Describir las condiciones actuales:** identificar los controles actuales que estén dirigidos a prevenir o a detectar la causa de la falla.
6. **Determinar el grado de severidad:** para determinar este valor se debe tomar en cuenta el efecto de la falla en el cliente del proceso.
7. **Determinar el grado de ocurrencia:** en este punto se debe estimar el grado de ocurrencia de la causa de la falla y plasmarlo en una escala numérica donde los valores representen desde el menor hasta la mayor probabilidad de ocurrencia.
8. **Determinar el grado de detección:** para determinar este valor se debe estimar la probabilidad de que los controles actuales identificados en el punto 5, puedan detectar el modo de falla antes de su ocurrencia.

9. **Calcular el número de prioridad de riesgo (NPR):** este valor se obtiene a través de la multiplicación del grado de ocurrencia, severidad y detección, y su función principal es establecer una jerarquización de los modos de falla, a fin de darle prioridad de atención e identificar ítems críticos.

2.2.3 Bases Teóricas relacionadas con Portales Corporativos

Portal Corporativo

Un portal corporativo es una herramienta desarrollada con tecnología web, que permite llevar la información importante a los usuarios, a través de un punto de acceso único, de tal forma que toda la información de la empresa se accede desde una dirección url única, reduciendo la incertidumbre de dónde buscarla (Santos y Arroyo. 2007).

De acuerdo a Torres (2006), un portal es un punto inicial o de entrada en donde el usuario obtiene información y servicios comunes que son imprescindibles para poder satisfacer sus necesidades dentro y fuera de una empresa.

De las definiciones presentadas anteriormente se derivan algunas características esenciales de los portales corporativos, las cuales se mencionan a continuación:

- Son herramientas desarrolladas con tecnología web, es decir que se basan en Internet, por lo cual no requieren ser instalados en cada estación de trabajo de los usuarios.
- Representan un punto de acceso único a la información y servicios de las empresas o instituciones.
- Proporciona un mecanismo de autenticación único a los usuarios, con lo

cual, dependiendo del usuario autenticado, el portal corporativo le permitirá visualizar la información que corresponde con sus funciones dentro de la empresa, lo que le ayuda a enfocar sus acciones y mejorar su productividad.

- Integra la información de todos los sistemas de la empresa, con lo que se logra tener en un único lugar el ingreso a diversos aplicativos independientemente de su plataforma o ubicación física.
- Proporciona herramientas para la colaboración de equipos a distancia.

Evolución de la tecnología de los Portales Corporativos

Los portales corporativos han sufrido cambios tecnológicos desde su aparición, que fue a finales de los años 90, incorporando varias tecnologías web existentes y en desarrollo la tecnología de portales ha evolucionado desde un marco general que sólo administraba páginas web con contenido dinámico, a marcos adaptivos que permiten consultar información desde dispositivos móviles, integrar información de diversos sistemas internos y externos a la empresa y automatizar flujos de trabajo.

De acuerdo a Santos y Arroyo (2007; cp. Gootzit, Valdes y Phifer 2006), la evolución de los portales se puede separar en seis (6) generaciones, en la Figura N° 4, se presenta un diagrama que muestra la evolución que han tenido los portales corporativos.



Figura N°4. Evolución de los portales corporativos.
Fuente: Santos y Arroyo (2007).

- Generación 1 Agregación de Contenido.
- Generación 2 Integración de Sistemas.
- Generación 3 Contenido y Acceso Unificado.
- Generación 4 Servicios Distribuidos.
- Generación 5 SOA e integración de procesos.
- Generación 6 Ubicuidad total del portal.

Principales funcionalidades de los Portales Corporativos

De acuerdo a Santos y Arroyo (2007), las principales funcionalidades de los portales corporativos son las siguientes:

- Proporciona un punto de acceso único para toda la información.
- Cuenta con un mecanismo de autenticación único para el usuario.
- Integra la información de todos los sistemas de la empresa.

- Cuenta con mecanismos para realizar búsquedas de información.
- Adapta y le da ubicuidad a la información.
- Incorpora procesos colaborativos que permiten al usuario identificar prioridades (vencimientos, caducidad, reglas de negocio “rotas”).
- Proporciona herramientas para la colaboración de equipos a distancia.
- Integra la información externa de proveedores, entorno, clientes, etc., mediante mecanismos de contenido sindicado

Para Torres (2006), otro concepto muy importante en el mundo de los portales es el de Single Sign-On (SSO). Muchos portales corporativos integran capacidades SSO entre sus usuarios y los diferentes sistemas que utilizan. Esta tecnología permite a los usuarios autenticarse una sola vez por sesión y conectarse a diferentes aplicaciones aún de diferentes plataformas sin la necesidad de autenticarse nuevamente. Con esto se consigue un aumento en productividad debido a que los usuarios no pierden tiempo autenticándose cada vez que van a acceder un sistema, otro tiempo valioso que no se pierde es el de olvidar una contraseña y todo el esfuerzo técnico que se invierte en poder reactivar la cuenta al usuario. Sin embargo como toda tecnología, tiene sus puntos fuertes y débiles en donde la seguridad, costos y productividad juegan un papel primordial.

2.3 Bases Legales

Artículos de SUDEBAN

El Banco de Venezuela, como todos los entes financieros del país deben acatar las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos, en el caso de los sistemas de información la SUDEBAN estableció una normativa que regula la implantación y uso de tecnología de la información, dentro de las cuales se encuentran artículos que enmarcan la ejecución del Proyecto de Migración y

Actualización de la Plataforma Intranet del Banco de Venezuela, las cuales se mencionan a continuación:

Artículo 10

El Plan Estratégico de Tecnología debe ser documentado, aprobado y permitir una supervisión continua que asegure el logro de las metas y actividades del área tecnológica, clasificando los proyectos principales en planes a corto y largo plazo. Para ello, deberá incorporar los respectivos cronogramas de implantación.

Artículo 70

El Ente supervisado, debe establecer políticas y procedimientos para el diseño, desarrollo e implantación de sistemas de información eficaces, seguros y que impidan modificaciones no autorizadas.

Asimismo, será necesario que estos se ajusten al cumplimiento de las leyes, reglamentos y las normativas vigentes aplicables. En este sentido, la Institución debe:

a. Implementar una metodología para el ciclo de vida del desarrollo de sistemas de información, que asegure su calidad y satisfaga los requerimientos del usuario. Para ello, será necesario asegurar la funcionalidad del sistema desarrollado o modificado y garantizar que este sea revisado y aprobado por las unidades funcionales usuarias afectadas y la Alta Gerencia.

b. Definir áreas y recursos que permitan una adecuada separación de los ambientes de trabajo computacionales, comúnmente denominados desarrollo, pruebas o calidad y producción, así como, la restricción de acceso al personal de desarrollo, mantenimiento de sistemas y operaciones al ambiente de producción.

c. Establecer procedimientos de control de cambios de los programas asociados a los sistemas de información productivos, que permitan su adecuada transferencia, así como la de archivos, estructuras de datos, definiciones de

diccionario de datos, órdenes de ejecución de programas, entre otros aspectos.

Artículo 71

La puesta en producción de programas, archivos o estructuras de datos debe ser realizada por personal que no tenga vinculación alguna con el área de desarrollo y mantenimiento de sistemas. En este sentido, deberán definirse procedimientos automatizados que aseguren la correspondencia entre los programas “fuentes” y “ejecutables”. Se destaca que estos procedimientos deben encontrarse debidamente documentados y contar con los manuales correspondientes al área de operaciones.

Artículo 73

El Ente supervisado debe mantener actualizada la documentación técnica que contenga como mínimo los siguientes aspectos: objetivos, alcances, diagrama del sistema, registro de modificaciones, lenguaje de programación, manejador de las bases de datos empleados, descripción del hardware y software, su interrelación, interconexión o interfase con otras aplicaciones o rutinas, descripción de las pantallas que permiten la modificación directa de datos de producción (cambios de parámetros, fórmulas, tasas, datos, entre otros aspectos).

Artículo 78

Si el requerimiento realizado a Tecnología de Información es procedente, se deberán formalizar los detalles, definir su alcance, las etapas que deberá contemplar y las fechas de inicio y culminación de cada una. Todos los acuerdos establecidos deben ser documentados y firmados, tanto por el personal que integra el comité, como el usuario en señal de aceptación.

Artículo 78

Una vez culminados los desarrollos requeridos deberán efectuarse pruebas unitarias e integrales, en la cual deben participar tanto el personal usuario como

miembros del comité técnico de control de cambio, con la finalidad de garantizar su adecuado funcionamiento y que se adaptan a los acuerdos establecidos. Finalizadas dichas pruebas en forma satisfactoria, las mismas deben ser documentadas y firmadas por los participantes en señal de conformidad y certificación.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo al artículo 2 de las Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello “el Trabajo Especial de Grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo fundamental es aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social....” Reforma parcial aprobada por el Consejo General de los Estudios de Postgrado en sesión del día 24 de Febrero del 2010.

3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a Valarino, Yaber y Cemborain (2010), una investigación cumple con dos propósitos fundamentales: producir conocimientos y teorías (investigación básica, pura o científica) y resolver problemas prácticos (investigación aplicada).

El tipo de investigación del presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, ya que persigue generar una solución pertinente a un problema planteado. Las investigaciones aplicadas de acuerdo a Valarino, Yaber y Cemborain (2010), pueden ser clasificadas en base a su propósito en tres tipos: Investigación y desarrollo, Investigación evaluativa e Investigación – acción. Ésta investigación se enmarca específicamente en una del tipo Investigación y Desarrollo al tener presente como objetivo principal el desarrollo de un producto para cubrir una necesidad investigada.

La Investigación y Desarrollo tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado (Valarino, Yaber y Cemborain, 2010, p.94).

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación “se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible” Hurtado (2010, p.147).

Al referirse al dónde se alude al lugar y estado de las fuentes de información, si son vivas y se recopilan en su ambiente natural se denomina diseño de campo, si se recopila en un ambiente artificial son llamadas diseño de laboratorio, si no se utilizan fuentes vivas sino documentos el diseño es documental, adicionalmente existen los diseños de fuente mixta que abarcan tanto fuentes vivas como documentales.

Al revisar el cuándo del diseño se alude a la perspectiva temporal, si se refiere a hechos pasados se denomina histórico, si por el contrario el objetivo de la investigación es obtener información de un evento actual el diseño es contemporáneo.

En base a lo anteriormente expuesto, la investigación realizada se enmarca en un diseño mixto contemporáneo, ya que las fuentes de información provienen de la consulta de documentos de diversas áreas del Banco, así como de entrevistas a realizar a diversos actores del proyecto.

3.3 Unidad de Análisis

Para Hurtado (2010), una vez que se define el evento a estudiar, se hace necesario determinar en qué o en quién se va a investigar ese evento, es decir determinar las unidades de estudio, éstas son las entidades (personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, productos...) que poseen el evento de estudio (p. 140).

De acuerdo al planteamiento anterior la unidad de estudio o análisis de este Trabajo Especial de Grado lo conforman las siguientes entidades pertenecientes al Banco de Venezuela:

- Personal de la Gerencia de Intranet.
- Aplicación Portal Corporativo.
- Plataforma Tecnológica (hardware y software) del Portal Corporativo.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo a Hurtado (2010.p. 153), las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, éstas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas, entre otras, los instrumentos son las herramientas con las que se realizó la recolección de los datos, ejemplo lista de cotejo, cuestionario e instrumentos de medición dependiendo de la investigación.

Adicionalmente Hurtado (2010) define varios tipos de instrumentos, a saber:

- Instrumentos de Captación: permiten percibir los eventos y en algunos casos ampliar los sentidos.
- Instrumentos de Registros: Son respaldos de información recuperables cuando lo necesite el investigador.

Es importante mencionar que Hurtado (2010) señala que “para que un instrumento sea de medición, debe captar información de manera selectiva y precisa” (p.154), indicando que a la selectividad se le llama validez y a la precisión confiabilidad.

En base a lo mencionado anteriormente las técnicas de recolección de datos que se emplearon en ésta investigación son la revisión documental, la observación

y la entrevista.

Las técnicas mencionadas anteriormente fueron aplicadas sobre la información existente de la nueva plataforma de hardware, las licencias de software disponibles, las diversas versiones del software recomendado, a fin de determinar las configuraciones y versiones adecuadas para la nueva plataforma.

Las entrevistas serán realizadas a las personas involucradas dentro del proyecto, a saber: Especialista de Seguridad Informática, Especialista de Soporte Plataforma Web, Especialista Soporte Unix, Gerente Sistemas Intranet, Especialistas Sistemas Intranet. Éstas se llevarán a cabo con la finalidad de recabar información específica de cada área, que sirva de apoyo para identificar restricciones, expectativas, riesgos, asunciones, así como las actividades propias del proyecto.

3.5 Fases de la Investigación

Las fases contempladas durante esta investigación son tres, cada una de las cuales se corresponde con el logro de cada objetivo específico planteado, a continuación se presenta un resumen de cada una de ellas.

Fase I: El objetivo de esta fase es el logro del primer objetivo específico que es describir los componentes de software y la configuración de hardware que integrarán la nueva plataforma Intranet del Banco de Venezuela, para ello se debe recopilar información sobre la plataforma de hardware disponible para el proyecto, así como determinar la configuración adecuada a implementar sobre dicha plataforma, de igual forma se debe determinar cuáles serán los componentes de software a ser instalados en la nueva plataforma. El entregable principal es el Documento de Arquitectura de la nueva plataforma para el proyecto.

Fase II: Esta fase comprende las actividades requeridas para realizar la identificación preliminar de los riesgos del proyecto, para ello se debe recopilar y

analizar toda la información disponible sobre el proyecto, así mismo se deberán realizar mesas de trabajo para las cuales se debe solicitar en primer lugar, una persona asignada al proyecto por cada una de las áreas involucradas, las cuales deben tener amplio conocimiento sobre la plataforma y el negocio; llevar a cabo una revisión detallada de las normas, políticas y procedimientos establecidas por el área de Seguridad Informática, adicionalmente se aplicará la metodología Análisis de Modos y Efectos de Fallos a fin de determinar los riesgos inmersos en los procesos del proyecto. El resultado fundamental de esta fase es la lista de riesgos identificados del proyecto.

Fase III: Esta fase es la parte final del trabajo especial de grado, en la cual se desarrolló el plan de ejecución para la migración y actualización de la plataforma Intranet, tomando como bases, la arquitectura definida en la primera fase, la documentación existente del proyecto y los riesgos identificados en la fase anterior.

3.6 Procedimiento por Objetivos

En la siguiente tabla se esboza de una forma más detallada, todo los procedimientos que apoyen al logro de los objetivos planteados.

Tabla N° 1 - Procedimientos por Objetivos

OBJETIVOS	DATOS A REQUERIR	PROCEDIMIENTO DE OBTENCIÓN	INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
Describir los componentes de software y la configuración del hardware que integrarán la nueva plataforma Intranet del Banco de Venezuela	Especificaciones de plataforma de hardware disponible para el proyecto.	- Solicitud formal a través de correos electrónicos. - Mesas de trabajo con personal interno del área de tecnología. - Mesas de trabajo con proveedor experto en la plataforma. - Mesa de trabajo de definición de arquitectura con proveedor y personal interno.	- En base a la plataforma de hardware disponible para el proyecto se determinará cuál es la configuración adecuada a implementar sobre ésta, así mismo se determinarán los componentes de software que deberán ser instalados.
	Recomendaciones de configuración de hardware para el proyecto		
	Lista de componentes de software recomendados para el proyecto.		
	Sugerencias del personal interno y del proveedor expertos en la plataforma		
Identificar los riesgos asociados a la migración y actualización de la plataforma.	Manuales y Estándares del área de Seguridad Informática.	- Solicitud formal a través de correos electrónicos. - Mesas de trabajo con las áreas de Seguridad Informática. - Entrevistas con los involucrados del proyecto. - Revisión de documentos existentes del proyecto.	- De acuerdo a la información obtenida se identificarán los riesgos del proyecto relacionados al no cumplimiento de políticas y expectativas de los interesados. Adicionalmente se identificarán los riesgos asociados a los procesos inmersos en el proyecto, mediante la aplicación del AMEF.
	Cronograma preliminar y alcance aceptado del proyecto.		
	Contrato de servicios con el proveedor		
	Registro de involucrados del proyecto		
Elaborar el plan de ejecución para el proyecto "Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela".	Cronograma preliminar y alcance aceptado del proyecto.	- Solicitud formal a través de correos electrónicos a los siguientes involucrados: - Líder técnico. - Controller del proyecto.	- Se logrará estimar todas las actividades necesarias para el logro del proyecto, así como las responsabilidades inherentes al proveedor y a cada área de la organización.
	Contrato de servicios con el proveedor		
	Todos los documentos y acuerdos del software y configuraciones de hardware a emplear.		
	Lista de riesgos identificados.		

3.7 Operacionalización de las Variables

En este apartado se presenta mediante la Tabla N° 2, la operacionalización de los objetivos planteados.

Tabla N° 2. Operacionalización de las Variables.

EVENTO	SINERGIA (Objetivos Específicos)	INDICIOS (Variables)	INDICADORES (Entregables)	INSTRUMENTOS (Herramientas)	FUENTE
Plan de ejecución del Proyecto "Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela"	Descripción de los componentes de software y la configuración del hardware que integrarán la nueva plataforma Intranet del Banco de Venezuela	- Configuración de hardware de la nueva plataforma - Componentes de software de la nueva plataforma	Documento de Arquitectura de la nueva plataforma del proyecto.	- Investigación documental. - Juicio experto.	- Documento de especificaciones de plataforma de hardware disponible para el proyecto. - Recomendaciones de configuración de hardware para el proyecto. - Lista de componentes de software recomendados para el proyecto. - Sugerencias del personal interno y del proveedor conocedores de la plataforma.
	Identificación los riesgos asociados a la migración y actualización de la plataforma.	- Limitaciones provenientes del contrato. - Limitaciones de alcance y tiempo.	Lista de riesgos iniciales del proyecto.	- Investigación documental. - Juicio experto. - AMEF	- Manuales de normas y políticas de Seguridad Informática de la organización. - Ruta metodológica de proyectos de la organización. - Involucrados del proyecto.
	Elaboración del plan de ejecución para el proyecto "Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela".	- Definición de actividades del proveedor. - Definición de actividades del personal interno del Banco.	Plan de ejecución del proyecto.	- FEL - Juicio experto.	- PMBOK. - Documentación existente del proyecto. - Lista de riesgos identificados. - Cronograma preliminar y alcance aceptado del proyecto.

3.8 Estructura Desagregada de Trabajo

En este apartado se presenta mediante la Figura N° 5, la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) de la Investigación, la cual permite tener una visión gráfica de su alcance. Ésta se encuentra dividida en las tres fases definidas como fases de la investigación.

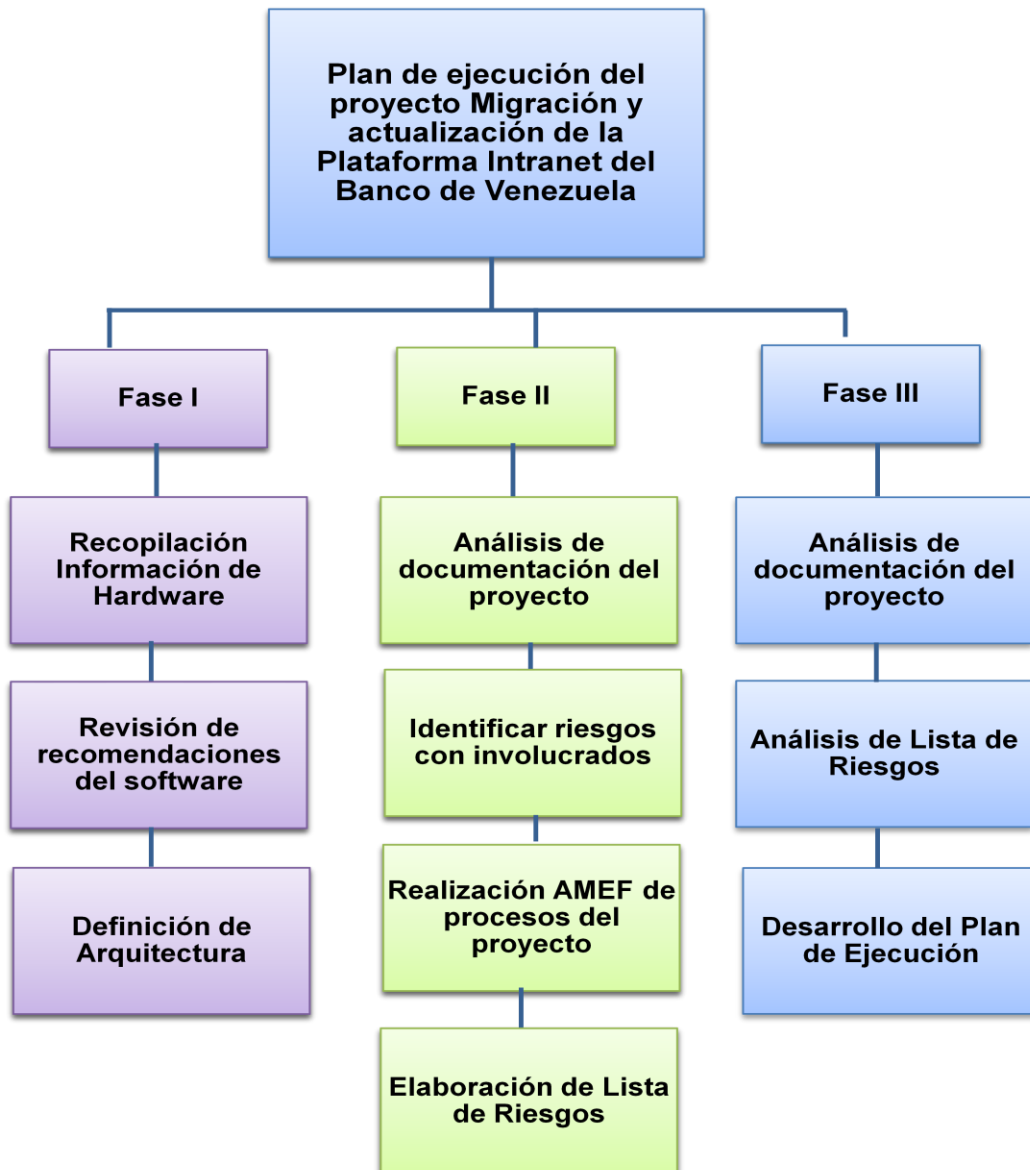


Figura N° 5. Estructura Desagregada del Trabajo de Investigación.

3.9 Recursos

Los recursos requeridos para llevar a cabo esta investigación fueron los siguientes:

- Documentación existente en la institución relacionada al proyecto objeto de esta investigación.
- Bibliografía relacionada a metodologías de investigación.
- Disponibilidad del personal perteneciente a las áreas mencionadas en la sección de Unidad de Análisis.
- Asesoría metodológica y técnica.
- Material de oficina y equipos de hardware.
- Disponibilidad de documentación del software y sus licencias.

3.10 Aspectos Éticos

Los códigos de ética sobre los cuales se basa la presente investigación son: El código de Ética del Banco de Venezuela, que cumple un papel fundamental como regulador de la conducta de sus empleados, El Código de Ética del Project Management Institute (Project Management Institute, 2006) Y El Código de Ética del Colegio de Ingenieros de Venezuela (Colegio de Ingenieros de Venezuela, 1996).

Código de Ética Banco de Venezuela

Los principios éticos que orientan a la Institución, están basados primordialmente en la confianza, la lealtad institucional, la honestidad, el respeto, la igualdad, la integridad personal y profesional, la responsabilidad pública.

Código de Ética y Conducta Profesional

El Código de Ética y Conducta Profesional (PMI, 2006), se divide en cinco capítulos, de los cuáles, los últimos cuatro contienen normas de conducta que se corresponden con los cuatro valores identificados como los fundamentos que guían la toma de decisiones y la actuación de los profesionales pertenecientes a la comunidad de la dirección de proyectos.

Los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos definió como más importantes fueron:

Responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

Cada uno de los cuatro capítulos mencionados, incluye normas obligatorias y normas que constituyen un ideal. Las normas ideales describen la conducta que nos esforzamos por mantener como profesionales. Por su parte, las normas obligatorias establecen requisitos en firme y, en algunos casos, limitan o prohíben determinados comportamientos por parte de los profesionales

Código de Ética profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela

El código de Ética Profesional (Colegio de Ingenieros de Venezuela, 1996) es el conjunto de principios y normas fundamentales que guían el deber y la normalidad que deben cumplir los profesionales colegiados en el ejercicio de su profesión y en actos conexos con la misma. A continuación se presenta una lista con los artículos más resaltantes.

Se considera lo contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingeniero de Venezuela:

- Artículo Primero (virtudes): Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.

- Artículo Segundo (ilegalidad): Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.
- Artículo Tercero (conocimiento): Descuidar, el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede a la sociedad.
- Artículo Séptimo (remuneración): Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.
- Artículo Noveno (obras): Encargarse de obras, sin que se hayan efectuado todos los estudios técnicos indispensables para su correcta ejecución, o cuando para la realización de las mismas se hayan señalado plazos incompatibles con la buena práctica profesional.
- Artículo Décimo Octavo (autoría): Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.
- Artículo Décimo Noveno (secreto): Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos cintas u otros medios de información, que no sea de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización de códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.

CAPTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Reseña Histórica de la Empresa

El Banco de Venezuela desde sus inicios en el año 1890, hasta el día de hoy, ha experimentado una serie de cambios significativos, de los cuales se presenta un resumen a continuación.

El 2 de septiembre de 1890 se inscribe ante el Registro de Comercio el documento mediante el cual, el hasta entonces llamado Banco Comercial, cambia su nombre a Banco de Venezuela, que inicia sus actividades con un capital de Bs. 8.000.000 (Bs.F. 8.000). En sus comienzos, fungía como recaudador y financista del gobierno y realizaba actividades particulares en el área financiera, básicamente préstamos en cuentas corrientes al comercio. En los años siguientes los negocios del Banco se amplían, permitiendo en 1897 un aumento de Capital a Bs. 15 millones (Bs.F. 15.000).

En 1917, la Institución inicia su ampliación en materia financiera al ofrecer a su clientela comercial, el nuevo servicio de descuento de efectos comerciales (aceptaciones y pagarés). En la década de los 20, el Banco suministra líneas de crédito a numerosos comerciantes y agricultores. En 1936, como parte de su diversificación operativa, el Banco participa activamente en el negocio de oro por cuenta del Gobierno. En 1938, con motivo de la nueva Ley del Trabajo, se crea el Departamento de Ahorros, el cual marca el inicio del pago de intereses sobre los Depósitos.

En 1961 el Banco comienza a recibir depósitos a plazo fijo, y en 1967 realiza la primera operación bancaria en línea de la banca comercial venezolana. Al final de la década de los 70, la labor financiera del Banco se expresa a través de créditos concebidos por el orden de Bs. 5.369.909,39 (Bs.F. 5.369,91), de los cuales un 16.22% han sido destinados a la actividad agropecuaria, que para entonces es objeto de una atención especial en el país.

En 1981 se constituye en el Banco de Venezuela International, para ofrecer un servicio internacional amplio y diversificado. En 1984 el Banco ocupa su nueva sede, con una estructura moderna y avanzada. En 1987, el Banco de Venezuela se convierte en SAICA, dándole forma institucional a la amplia distribución accionaria.

En 1988 se lanzan al mercado las Tarjetas de Crédito, Mastercard y Visa. También se destacan los desarrollos de la Banca Electrónica al servicio del cliente las 24 horas, a través de una amplia red de Autobancos, Cajeros Automáticos, Auto cajeros, Cajeros Personalizados, terminales en punto de venta y Videos Interactivos.

El 27 de abril de 1993, como consecuencia de un conflicto accionario de casi tres años de duración, fue tomado el control accionario del Banco de Venezuela por una alianza financiera encabezada por el Banco Consolidado y respaldada por los Grupos Financieros Progreso y Unión. Luego de 15 meses de gestión de la alianza financiera antes mencionada, el Estado venezolano resolvió, el 9 de agosto de 1994, estatizar y adquirir la mayoría accionaria del Banco de Venezuela. Luego de dos años el Banco contaba con un patrimonio de 103.345 MM (Bs.F. 103.345 M) (US\$ 217 MM) y estaba listo para la privatización. En diciembre de 1996, Fogade llevó a cabo la subasta del Banco, acto en el cual el Grupo Santander se adjudicó el 93,38% del paquete accionario de la institución por un monto de US\$ 351,5 MM.

En línea con la estrategia del Grupo Santander, el Banco de Venezuela introdujo nuevos y exitosos productos: Super Libreta, Super Auto, Leasing, Inversión 7, Inversión Total, Super Nómina, Factoring/Confirming, Super Depósito, Ahorro Supreme, etc. Así mismo el 06 de octubre de 2000, el Banco de Venezuela firmó un acuerdo con los accionistas mayoritarios del Banco Caracas para la adquisición de esa entidad, el 8 de diciembre, finalizada la Oferta Pública de Toma de Control (OPTC), se llevó a cabo el cruce del 93,09%, de las acciones del Banco Caracas, pasando dicha institución a pertenecer al Banco Santander Central Hispano, a través de su filial Banco de Venezuela.

El nacimiento del nuevo Banco de Venezuela, tras la exitosa culminación del proceso de integración con el Banco Caracas el día 17 de Mayo de 2002, representó uno de los acontecimientos más importantes del 2002. El Banco líder del sistema financiero nacional, contaba para el momento con la experiencia acumulada de las dos instituciones financieras más antiguas del país, unidas bajo una nueva y moderna imagen corporativa, con presencia en todo el territorio nacional, a través de una red de más de 250 oficinas, 661 cajeros automáticos y más de 12.000 puntos de venta.

La amplia gama de productos fue fusionada, dando origen a un abanico de productos activos y pasivos que combinan los mejores atributos del mercado, a través de los cuales se da acceso a la más extensa variedad de servicios financieros del país, enfocados en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El 3 de Julio del año 2009 el Estado venezolano resolvió estatizar y adquirir la mayoría accionaria del Banco de Venezuela, lo que implicó un nuevo cambio para la organización. Gracias a esto, la Institución debió expandir su horizonte hacia una visión incluyente, amplia y democrática de los servicios financieros, como una vía para llevar bienestar y felicidad al pueblo venezolano. Bajo estos nuevos lineamientos la Institución realizó el acto con motivo del Relanzamiento del Banco de Venezuela bajo la visión del Gobierno Bolivariano de Venezuela.

Desde el momento en que el Gobierno Bolivariano asumió la dirección del Banco de Venezuela, se ha redefinido la Institución de cara a la gente; a través del diseño de un plan estratégico que orienta los rendimientos y dividendos generados, hacia la creación de un modelo financiero propio, orientado a la bancarización y la Banca Social.

El compromiso con Venezuela es cada día mayor, por ello se han ampliado las oportunidades de crédito y ahorro, sin descuidar la rentabilidad, sostenibilidad y la seguridad que toda entidad bancaria debe garantizar a sus clientes y usuarios; en correspondencia con los valores de disciplina, responsabilidad y vocación de

servicio.

4.2 Organigrama del Banco de Venezuela

En la Figura N° 7, se puede apreciar la línea jerárquica en la cual se encuentra ubicada la Gerencia de Sistemas Intranet, en la cual se enmarca el proyecto objeto de estudio de esta investigación.

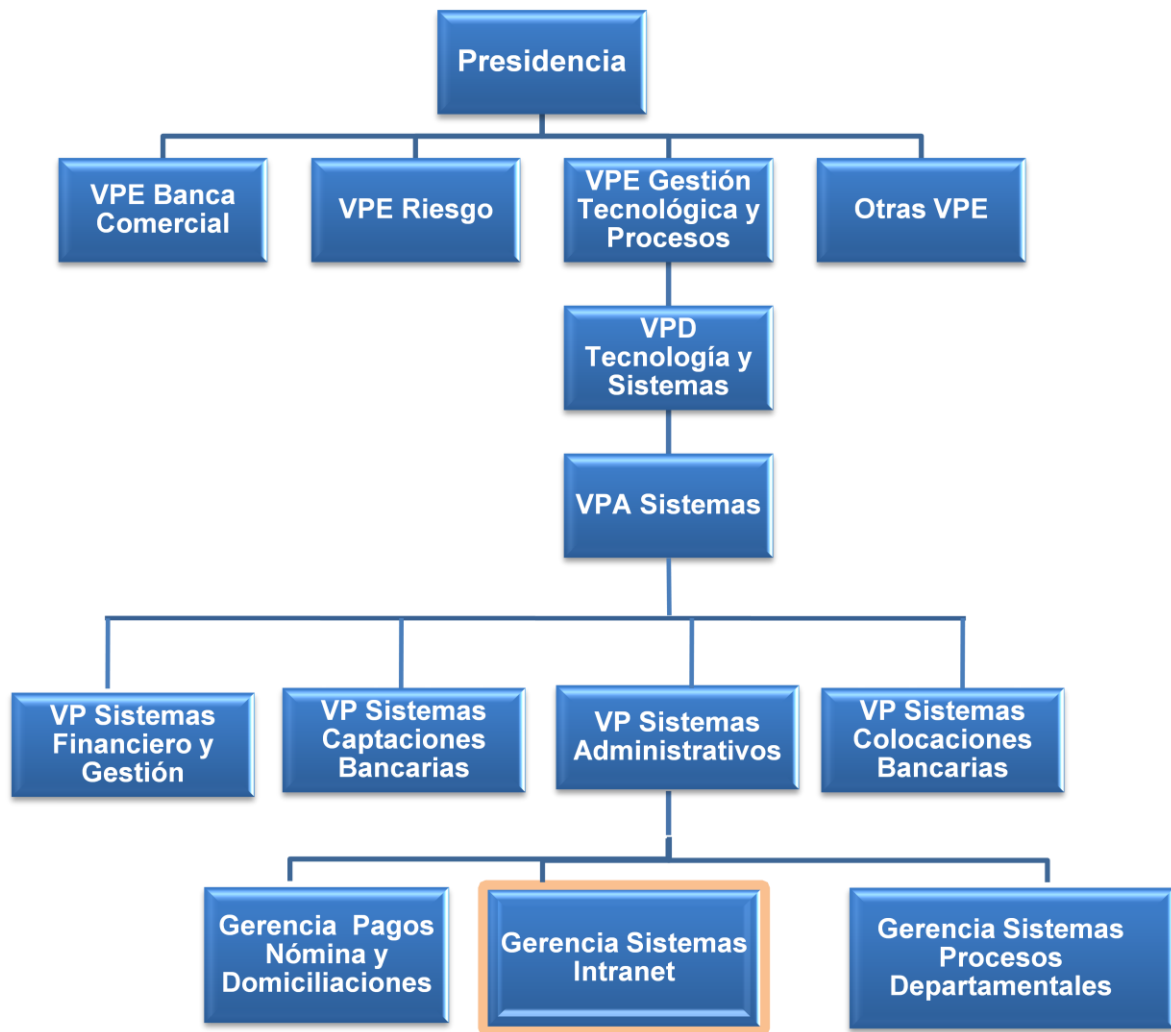


Figura N° 6. Estructura Jerárquica de Unidades Banco de Venezuela.
Fuente: Banco de Venezuela (2011)

CAPITULO V: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5.1 Describir los componentes de software y la configuración del hardware que integrarán la nueva plataforma Intranet del Banco de Venezuela.

5.1.1 Recopilación de información de Hardware

Como punto de inicio se encontraba la obtención de la información del hardware disponible para el proyecto, por lo que se hizo necesario realizar un levantamiento de información de estos aspectos.

Para ello se debió identificar las áreas pertenecientes a la VP de Plataforma y Servicios que serían encargados de proveer la información, de esta forma se dio inicio al registro de los involucrados del proyecto (ver Tabla 3).

Tabla N° 3. Involucrados / Interesados.

Rol	Cargo	Área
Patrocinador	Gerente de Línea	VP Sistemas Administrativos
Gerente del Proyecto	Gerente de Apoyo	Gcia. Sistemas Intranet
Equipo Sistemas	Especialista Senior	Gcia. Sistemas Intranet
	Especialista Senior	Gcia. Sistemas Intranet
	Especialista Senior	Gcia. Sistemas Intranet
	Especialista Senior	Gcia. Sistemas Intranet
Equipo OGP	Especialista Senior	Gestión y Control de Proyectos
Equipo Seguridad	Especialista Senior	Gcia. Arq. De Seguridad de la Información
Equipo Base de Datos	Especialista Senior	Gcia. Base de Datos Plataforma Media
Equipo Soporte Web	Especialista Senior	Gcia. Soporte Web
Equipo Soporte Unix	Especialista Senior	Gcia. Soporte Unix
Equipo Arquitectura	Especialista Senior	Gcia. Arquitectura Infraestructura y Aplicaciones
Ente(s) Externo(s) Participante(s)	Gerente	Proveedor
	Arquitecto de Soluciones	Proveedor

A fin de determinar las características de hardware de los servidores requeridos se llevaron a cabo mesas técnicas con dichas áreas, durante las cuales

se elaboró un análisis de capacidad basado en cuatro aspectos claves para el Portal Corporativo, los cuales se presentan en la Tabla N° 4.

Tabla N° 4. Análisis de capacidad requerida.

Tipo de Capacidad	Análisis de Capacidad actual	Crecimiento Planificado / Esperado y Recomendaciones
Cantidad de sesiones concurrentes	Sólo se permiten actualmente 700 sesiones concurrentes, al exceder este volumen se degrada el servicio al punto de emitir el error Servidor Web Sobrecargado	Debido al crecimiento de la organización se espera un incremento en la cantidad de empleados, por lo que se debe estimar soportar como mínimo 1500 sesiones concurrentes. Para atender este escenario se debe migrar la Base de Datos y los Servidores Web a un esquema de configuración que soporte la demanda indicada.
Alta disponibilidad	Actualmente se dispone de un único servidor, en caso de existir una falla el servicio se suspende por completo.	Se requiere contar con un esquema de dos servidores o nodos espejo, que permitan minimizar el impacto en los usuarios en caso de presentarse una falla en alguno de ellos. Adicionalmente se recomienda incluir un componente para Balanceo de Cargas a fin de optimizar el uso de ambos servidores.
Tiempo de solución de incidentes	No existe soporte para una gran cantidad de los componentes que conforman esta plataforma, por lo que la solución de algunos incidentes requiere de un tiempo mayor a 15 minutos, adicionalmente debido a la aplicación de paliativos basados en experiencias previas y no en documentos certificados por el fabricante, se presenta un alto riesgo operativo.	Se deben obtener las últimas versiones certificadas para cada uno de los componentes, a fin de contar con el soporte oficial del proveedor para cada elemento de software que conforma la plataforma.
Capacidad de procesamiento del servidor (Recursos físicos asignados)	El servidor actual sólo dispone de 32 MB de memoria RAM y un procesador de 1350 MHz, lo cual impacta directamente la capacidad de procesamiento.	Para obtener mayor capacidad de procesamiento se debe contar con una memoria RAM mínima de 32 GB y un procesador 1.4 GHz, para cada servidor que compone la plataforma.

Como respuesta a las necesidades planteadas en la Tabla N°4, se realizó la asignación de los servidores, en la Tabla N°5 presentada a continuación se detallan sus características, así como las necesidades de incremento de capacidad por cada componente:

Tabla N° 5. Recursos asignados con análisis de incremento de capacidad.

Area / Tema Monitoreado	Requisito(s) de Capacidad	Recursos Asignados	% Incremento necesitado para un año	Umbral de Capacidad	Estrategia de Respuesta Umbral (Medidas a tomar en caso de alzar el umbral(es))
Almacenamiento Disco Duro	- 150 GB	- 246 GB.	20% anual	90% de uso	Se deberá realizar la asignación de un disco adicional en caso de superar el umbral definido.
Procesador	- 1.4 GHz. - 32 GB de memoria	-1.4 GHz. - 32 GB de memoria. - sun4v sparc. -Nucleos del procesador: UltraSPARC-T2	10% anual	90% de uso bajo alta demanda.	Se deberá realizar la asignación de otro procesador con las mismas características en caso de superar el umbral definido.
Alta disponibilidad	- Dos servidores - Un Balanceador de Carga.	- Dos servidores físicos, modelo: Sun Blade 6000. -Configuración de tres zonas en cada servidor. - Un Balanceador de Cargas Físico.	No aplica.	XXXX	Se deberá asignar un servidor adicional.
Independencia de ambientes normativos	- Ambiente de Desarrollo. - Ambiente de Calidad. - Ambiente de Producción.	- Ambiente de Desarrollo. - Ambiente de Calidad. - Ambiente de Producción.	No aplica.	No aplica.	No aplica.

El componente de Balanceo de Cargas cumplirá con las siguientes características:

- Permitir configuración de múltiples Virtual Servers y Puertos
- Capacidad de crear Sticky-Session usando Cookies o URL.
- Detección automática de falla de nodo.
- Monitoreo de puertos HTTP, HTTPS, LDAP.
- Funcionamiento bajo el protocolo SSL.

Con la incorporación de este último elemento se logrará atender de manera segura y eficiente las solicitudes de conexión hacia los servidores mencionados.

5.1.2 Revisión de recomendaciones del software

Una vez identificado el hardware disponible para el proyecto, se dio inicio a las mesas de trabajo para determinar los componentes de software a ser instalados.

Durante esta actividad se requirió la presencia de los expertos en los componentes hacia los cuales se migrará el actual Portal Corporativo, principalmente liderado por el Arquitecto de Soluciones asignado por el proveedor seleccionado.

Como resultado de estas sesiones se obtuvo la lista de los productos a instalar:

- Sistema Operativo (Servidores de Aplicación): Oracle Solaris 10.
- Sistema Operativo (Servidores de Base de Datos): Oracle Solaris 11.
- Oracle Acces Manager 11.1.1.15 (11g)
- Oracle Acces Manager WebGates 11.1.1.5 (11g)
- Oracle Internet Directory 11.1.1.5 (11g)

- Oracle Portal 11.1.1.6 (11g)
- Oracle Form y Reports 11gR1 (11.1.1.6)
- Oracle JDK 1.6.0_33 64 bit
- Oracle JDK 1.7.0_06 64 bit
- Oracle WebLogic 10.3.5
- Oracle Web Tier 11.1.1.6 (11g).
- Base de Datos Oracle 11g r2.

Las diferentes versiones indicadas en la lista anterior fueron seleccionadas en base a la compatibilidad con el Sistema Operativo disponible, así como en su correcto funcionamiento sobre el entorno configurado en cada estación de trabajo del Banco de Venezuela.

5.1.3 Definición de Arquitectura

Una vez identificado el hardware disponible para el proyecto, y establecidos los componentes de software a instalar, se procedió a elaborar el diagrama de la arquitectura propuesta para el proyecto Migración y actualización de la Plataforma Intranet del Banco de Venezuela, tal como se puede observar en la Figura N° 7.

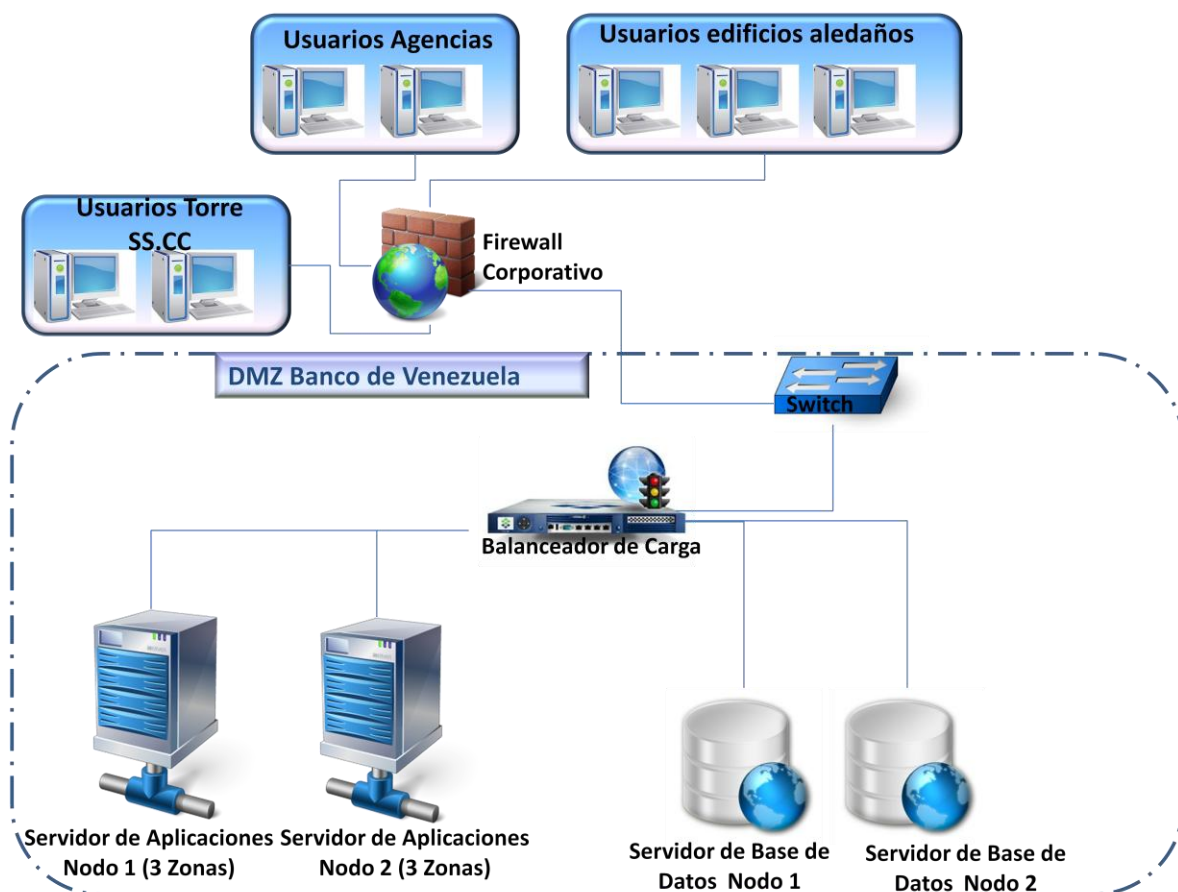


Figura N° 7. Arquitectura propuesta proyecto Migración y actualización de la Plataforma Intranet del Banco de Venezuela

Adicionalmente se elaboró el diagrama de distribución de componentes de software (ver Figura N° 8), en el cual se plasman los componentes de software a ser instalados en cada una de las tres (3) zonas dentro de los dos(2) servidores descritos en la Figura N° 7.

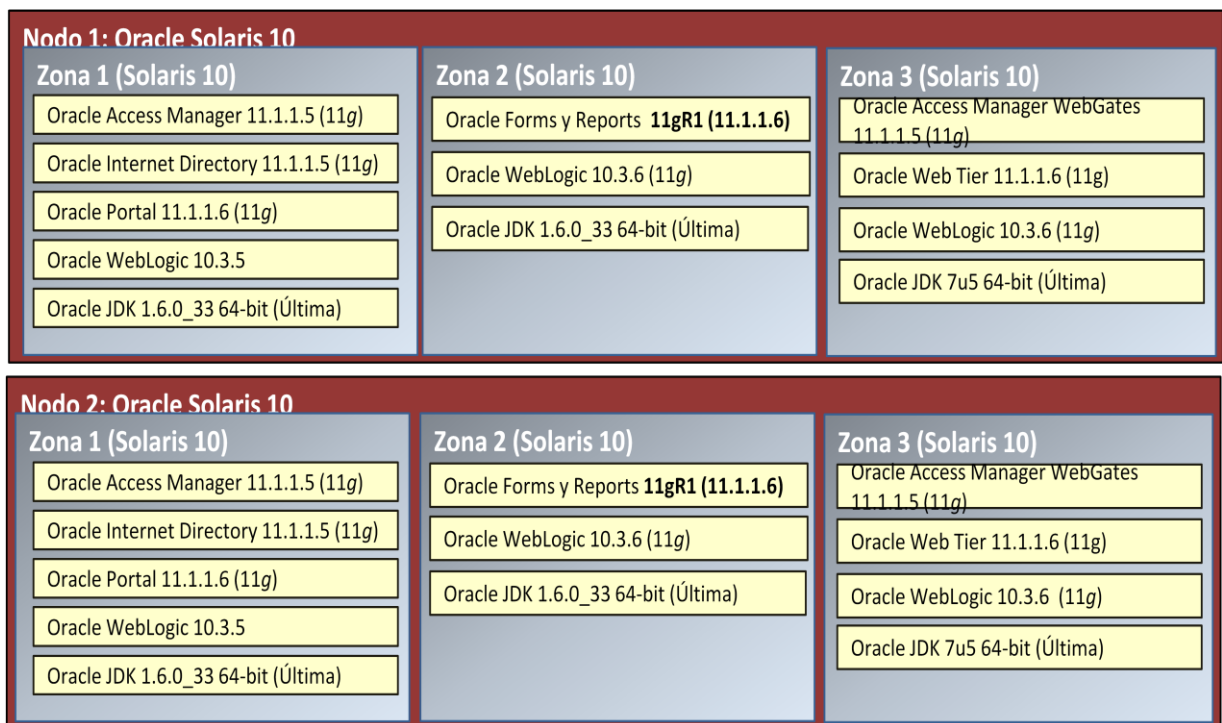


Figura N° 8. Diagrama de distribución de Componentes de Software

5.2 Identificar los riesgos asociados a la migración y actualización de la plataforma.

Para la identificación de los riesgos del proyecto, se realizó la revisión del alcance establecido para el mismo en la documentación existente, así como mesas de trabajo con los representantes asignados por las diferentes áreas involucradas.

Adicionalmente se obtuvo la lista de procesos que se deben cumplir de acuerdo a la metodología de proyectos del Banco de Venezuela (ver Tabla N° 6), sobre los cuales se aplicaría el AMEF, de igual forma se establecieron las escalas de ponderación para cada uno de los parámetros requeridos en la aplicación de esta herramienta, como lo son: severidad (ver Tabla N° 7), ocurrencia (ver Tabla N° 8) y detección (ver Tabla N° 9).

Tabla N° 6. Procesos de proyectos metodología BDV.

Proceso	Descripción
Inicio	- Determinar alcance inicial del sistema. - Determinar los involucrados. - Elaboración de documentos iniciales. - Gestión de la contratación.
Análisis, diseño y planificación	- Análisis de la información recopilada en el proceso de inicio. - Mesas de trabajo para recopilación detallada de los requisitos del proyecto. - Elaboración del plan del proyecto. - Elaboración de documentos de las fases de análisis y diseño. - Elaboración de diseño funcional del sistema.
Desarrollo	- Desarrollo de proyecto. - Definición de conjunto de pruebas a realizar en ambiente de calidad. - Pruebas técnicas unitarias/ integradas.
Pruebas Integrales	- Pruebas de certificación. - Elaborar Análisis de Riesgo.
Puesta en Producción	- Pruebas piloto. - Masificación.

Tabla N° 7. Escalas de ponderación Severidad.

Severidad	Descripción	Ponderación
ALTA	El producto no funciona, se interrumpe el servicio	8 - 10
MEDIA	El producto funciona pero en nivel reducido	4 - 7
BAJA	La falla no interrumpe la operatividad	1 - 3

Tabla N° 8. Escalas de ponderación Ocurrencia.

Ocurrencia	Descripción	Ponderación
ALTA	Fallas muy frecuentes	8 - 10
MEDIA	Fallas ocasionales	4 - 7
BAJA	Fallas aisladas/ improbables	1 - 3

Tabla N° 9. Escalas de ponderación Detección.

Detección	Descripción	Ponderación
Improbable	Los controles actuales no pueden detectar la falla	8 - 10
Poco Probable	Los controles actuales eventualmente pueden detectar la falla	4 - 7
Muy Probable	Los controles actuales tienen alta probabilidad de detectar la falla	1 - 3

Tabla N° 10. Escalas de Número de prioridad del riesgo.

Número de Prioridad de Riesgo (NPR)	Nivel de Riesgo	Representación
ALTA	400 - 1000	
MEDIA	200 - 400	
BAJA	0 - 200	

A continuación se observa en la Tabla N° 11 la lista de riesgos identificados para el proyecto Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela.

Tabla N° 11 Lista de riesgos del proyecto.

Proceso	Falla Potencial	Efecto de la Falla	Causa de la Falla	S	O	D	NPR
Inicio	Retraso en el establecimiento de los contratos.	- No iniciar a tiempo la entrega de información al proveedor para su análisis por falta de contrato de confidencialidad, lo cual afecta al cronograma.	- Retrasos en los procesos del área de Contrataciones.	7	5	2	70
	Identificación incompleta de los involucrados del proyecto	- Definición incompleta del alcance del proyecto. - Falta de identificación con el proyecto por parte de los involucrados.	- Desconocimiento de las áreas responsables de algunos de los módulos que componen el Portal Corporativo.	5	7	7	245
	Definición incompleta del alcance del proyecto.	- Impacto en el tiempo y costo del proyecto.	- La organización no cuenta con expertos en la plataforma actual. - La organización no cuenta con expertos en la plataforma hacia la cual se desea migrar el Portal Corporativo.	8	8	7	448
	Estimación errada de Tiempo del Proyecto por parte del proveedor	- Impacto en el tiempo de finalización del proyecto comprometido con las áreas funcionales. - Posible impacto en el alcance y en los costos.	- Definición incompleta del alcance del proyecto. - No contar con expertos en la plataforma actual. - El proveedor no posee experiencia en migraciones de esta dimensión.	8	8	7	448
	Estimación errada de Costos del Proyecto por parte del proveedor	- Posible impacto en el cumplimiento del alcance definido para el proyecto. - Posible impacto en el presupuesto asignado para el proyecto.	- Definición incompleta del alcance del proyecto. - Estimación errada del tiempo del proyecto. - El proveedor no posee experiencia en migraciones de esta dimensión.	8	8	9	576

Tabla N° 11 Lista de riesgos del proyecto.

Proceso	Falla Potencial	Efecto de la Falla	Causa de la Falla	S	O	D	NPR
Análisis, diseño y planificación	No contar con la disponibilidad de los involucrados para las mesas de trabajo	- Definición incompleta del alcance debido a retrasos u omisiones en la recopilación detallada de la información. - Posible impacto en el cronograma.	- Identificación incompleta de los involucrados del proyecto. - Alta rotación del equipo de trabajo. - Asignación de los involucrados en proyectos mandatorios.	7	5	5	175
	Desconocimiento de aspectos técnicos y/o de negocio por parte del personal asignado por las diversas áreas.	- Definición incompleta del alcance debido a retrasos u omisiones en la recopilación detallada de la información. - Posible impacto en el cronograma. - Retrabajo en la elaboración de la documentación.	- No contar con la disponibilidad de los involucrados para las mesas de trabajo. - Asignación del personal con mayor experiencia en proyectos mandatorios. - Rotación del personal.	7	6	5	210
	Cronograma no contempla la totalidad de actividades requeridas.	- Impacto en el tiempo establecido para el proyecto. - Impacto en el costo contratado del proyecto.	- Definición incompleta del alcance.	7	8	8	448

Tabla N° 11 Lista de riesgos del proyecto.

Proceso	Falla Potencial	Efecto de la Falla	Causa de la Falla	S	O	D	NPR
Desarrollo	Incremento en tiempos de entrega de la plataforma de hardware asignado.	- No se puede dar inicio a las actividades de instalación y configuración de componentes de software. - Retraso en el cronograma	- Incremento en los tiempos de procura. - Incremento en el tiempo de importación. - Incremento en las actividades de configuración base de los equipos.	10	7	6	420
	Incompatibilidad entre componentes de software	- Replanificación por revisión y solución de falla, o por definición de componente sustituto. - Retraso en el cronograma.	- No contar con expertos en la plataforma propuesta. - Errores desconocidos por los fabricantes de los componentes.	8	7	8	448
	Falla en la ruta de migración del contenido del Portal Corporativo	- Replanificación por inclusión de actividades para la migración del contenido de forma manual. - Retraso en el cronograma.	- No contar con expertos en la plataforma propuesta. - No contar con una ruta de migración entre ambas versiones certificadas por el fabricante del producto.	7	6	6	252
	Falla en las interconexiones existentes con otras aplicaciones y/o plataformas	- Replanificación por revisión y solución de la falla(interna). - Replanificación de actividad de integración por revisión y solución de la falla(externa) - Retraso en el cronograma	- Revisión deficiente del impacto de la migración en la interfaces de conexión existentes. - No se cuenta con la participación de los expertos en las plataformas impactadas.	9	7	6	378

Tabla N° 11 Lista de riesgos del proyecto.

Proceso	Falla Potencial	Efecto de la Falla	Causa de la Falla	S	O	D	NPR
Pruebas de certificación	Incremento en el tiempo requerido para las pruebas	- Replanificación de la duración de la actividad pruebas de certificación.	- Poco conocimiento sobre la funcionalidad de los diferentes sobmodulos que componen el Portal Corporativo, del área que realiza las pruebas.	6	7	8	336
	Puntos de Seguridad de la Información no contemplados o no informados a tiempo	- Posible impacto en el alcance y tiempo del proyecto, ya que se deberán contemplar actividades adicionales para mitigar los riesgos detectados en esta etapa.	- El proceso de revisión para la elaboración del análisis de riesgo es mas detallado que el realizado en las etapas previas.	8	8	9	576

5.3 Elaborar el plan de ejecución para el proyecto “Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela”.

5.3.1 Visualización

De acuerdo a lo mencionado previamente, en esta fase se realiza el establecimiento de los objetivos y propósito del proyecto, la verificación de la alineación del proyecto con las estrategias corporativas y desarrollo preliminar del proyecto.

5.3.1.1 Project Charter

Información General

Título del Proyecto

Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela.

Inicio y Antecedentes

El Portal Corporativo del Banco de Venezuela es la herramienta tecnológica de mayor uso por parte de sus empleados, ya que en ella se publica continuamente información de interés proveniente de diferentes áreas de la institución, incluyendo documentos esenciales que norman la labor diaria de áreas como la red comercial.

Así mismo dentro de sus secciones se encuentran los accesos a aplicativos que permiten los empleados la autogestión de tramites laborales como por ejemplo el Sistema de Horas Extras o el Sistema de Vacaciones, igualmente es por medio de esta herramienta que los empleados de la Red Comercial tienen el acceso a aplicativos obligatorios para sus el cumplimiento de sus funciones como lo son: el Sistema INFI, el Sistema COE o el Terminal Financiero.

Este proyecto surge debido a la necesidad de actualizar dicha herramienta, ya

que fue realizada con el administrador de portales Oracle Portal, el cual se encuentra fuera de soporte desde julio del 2008. Adicionalmente, debido al crecimiento de la institución se he venido presentando un gran incremento de usuarios, por lo que los recursos propios del servidor a nivel de hardware se encuentran en su nivel crítico y no son suficientes para cubrir la demanda diaria, esto además de influir en los tiempos de respuesta, ha tenido impactos en la disponibilidad del servicio.

Objetivos

Objetivo(s) Corporativos

Contar con una Intranet que brinde a los empleados del Banco de Venezuela un punto de acceso único, seguro y confiable, a la información y a las aplicaciones necesarias para sus labores diarias.

Objetivo(s) del Proyecto

Los objetivos del proyecto son:

- Implementar nuevas versiones certificadas de los componentes que conforman el Portal Corporativo, con el fin de obtener nuevamente el soporte en la plataforma.
- Obtener actualizaciones de forma expedita a nivel del software.
- Mejorar la infraestructura tecnológica que soporta al Portal Corporativo, diseñando una arquitectura capaz de manejar la alta demanda de usuarios.
- Incremento en la capacidad de adaptación al nivel de crecimiento de la organización.
- Creación del ambiente de calidad, y así dar cumplimiento a políticas internas y a lo establecido en la normativa de SUDEBAN para los sistemas bancarios.

Alineación Estratégica

Este proyecto se alinea con los siguientes objetivos de la organización:

- Actualización Tecnológica.
- Adecuar en 100% la infraestructura y la tecnología a los requerimientos legales establecidos por los reguladores competentes.

Resultados Esperados

El resultado general del proyecto Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela es:

Salidas

Los siguientes productos deben ser entregados por el proyecto:

- Nueva plataforma tecnológica (hardware y software) instalada y configurada en los ambientes de desarrollo, calidad y producción de acuerdo a las especificaciones técnicas que se definan.
- Todas las Bases de Datos involucradas en el proyecto migradas a la nueva plataforma y actualizadas a la última versión.
- Portal Corporativo migrado con todos sus contenidos y elementos, incluyendo aplicaciones realizadas en Forms, Reports y Páginas Dinámicas en la nueva plataforma y en todos sus ambientes (desarrollo, calidad y producción).
- Adiestramientos dictados al personal de banco de acuerdo a las especificaciones definidas.

Supuestos y Restricciones

Supuestos

El proyecto depende de los siguientes supuestos:

- Selección de los componentes técnicos que cumplan con los estándares de la institución.
- Disponibilidad presupuestal.
- Disponibilidad de infraestructura para soportar la solución.
- Dedicación exclusiva de los líderes funcionales, equipo técnico y personal asignado por el proveedor durante el tiempo del proyecto.

Restricciones

Las principales restricciones han sido identificadas como:

- Disponibilidad de la plataforma de hardware depende del proceso de importación.
- Recursos técnicos.
- Prioridades de la organización.

Políticas gubernamentales pertinentes, Legislación y Normas

Este proyecto se llevará a cabo bajo el marco de las siguientes leyes y normativas:

- Ley de Contrataciones públicas. Gaceta Oficial N° 39.165. (Asamblea Nacional, 2009).
- Normativa de Tecnología de la Información, Servicios Financieros

Desmaterializados, Banca Electrónica, Virtual y en Línea, emitida por la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. Circular N° SBIF-DSB-II-GGTI-GRT-01907. (SUDEBAN, 2007).

Gestión de Involucrados y Comunicación

En la Tabla N° 12 se presentan las diferentes actividades a realizar para gestionar las comunicaciones del proyecto, las cuales deben ser llevadas a cabo con el fin de evitar posibles problemas de comunicación con las partes interesadas claves para el mismo.

Tabla N° 12 Requerimientos de comunicaciones del proyecto.

Tipo de Comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Participantes	Responsable	Entregables
Reunión Kickoff	Presentar el equipo del proyecto y el proyecto. Revisión objetivos del proyecto y enfoque de gestión	- Presencial	Único	- Patrocinador del Proyecto - Equipo técnico del proyecto BDV. - Involucrados	Gerente del Proyecto	· Agenda · Minuta de reunión
Reuniones de estatus de proyecto semanal BDV - Proveedor	Revisión de estatus semanal del proyecto con el equipo BDV y el equipo del Proveedor.	- Presencial - Conferencia telefónica	Semanal	- Equipo del proyecto BDV - Equipo del proyecto Proveedor.	Gerente del Proyecto	· Agenda · Minuta de reunión · Cronograma del Proyecto
Reuniones de Diseño Técnico	Definir y desarrollar el diseño técnico de las soluciones para el proyecto.	- Presencial	Cuando sea requerido	- Equipo del proyecto BDV - Equipo del proyecto Proveedor.	Líder Técnico	· Agenda · Minuta de reunión
Reuniones de estatus de proyecto mensual	Informar el estatus del proyecto a la Gerencia	- Presencial - Conferencia telefónica	Mensual	· PMO	Gerente del Proyecto	· Presentación con actualizaciones · Cronograma del proyecto.
Reportes de estatus del proyecto	Informar sobre el estado del proyecto, incluyendo las actividades, avances, costos y problemas	- Correo electrónico	Mensual	- Patrocinador del Proyecto - Equipo del proyecto BDV - Involucrados - PMO	Gerente del Proyecto	· Informes de estatus del proyecto. · Cronograma del proyecto.

Criterio de Prioridad

Una vez iniciadas las actividades del proyecto, cada punto de atención identificado se atenderá en base al siguiente criterio (ver Tabla N° 13)

Tabla N° 13 Criterios de prioridad para puntos de atención.

Prioridad	Descripción	Acción	Autoridad para decisión
1	Alta Prioridad / Tema de Ruta Crítica	Gran impacto al proyecto. Requiere seguimiento y resolución inmediata.	Reporte directo a Comité de Dirección.
2	Tema de prioridad media	Mediano impacto al proyecto. Requiere seguimiento y resolución antes de la finalización de la próxima etapa del proyecto	Patrocinador del proyecto.
3	Tema de prioridad baja.	Impacto leve que puede causar algunas dificultades menores en el cronograma. Debe ser resuelto antes de la finalización del proyecto	Gerente del proyecto.
4	Tema de prioridad mínima	Impacto insignificante al proyecto pero podría tener una mejor solución.	Gerente del proyecto.

Informes de Estatus del Proyecto

El informe regular de la situación del proyecto que el Gerente de Proyecto entregará a los diferentes involucrados contendrá lo siguiente:

- Estatus de avance general del proyecto.
- Estatus de avance de cada fase ya iniciada del proyecto, incluyendo porcentaje de desviación.
- Estatus de hitos del último periodo informado.
- Puntos de atención (incluyendo las áreas de interés, problemas específicos, y cualquier acción que debe ser tomada por el Comité de Dirección).

- Informe de gestión de riesgos (que especificará los nuevos riesgos o cambios a los principales riesgos identificados desde el informe anterior y la modificación de las estrategias puestas en marcha para su gestión).

5.3.1.2 Identificación preliminar de los Riesgos

Para el proyecto se han identificado los siguientes riesgos preliminares:

- Identificación incompleta de los involucrados del proyecto.
- Definición incompleta del alcance del proyecto.
- Estimación errada de Tiempo y Costos del Proyecto por parte del proveedor
- No contar con la disponibilidad de recurso humano crítico del proyecto.
- No contar con la experticia técnica requerida para el manejo de las nuevas herramientas.
- Incremento en tiempos de entrega de la plataforma de hardware asignado.
- Cronograma no contempla la totalidad de actividades requeridas.
- Incompatibilidad entre componentes de software
- Falla en la ruta de migración del contenido del Portal Corporativo
- Falla en las interconexiones existentes con otras aplicaciones y/o plataformas
- Incremento en el tiempo requerido para las pruebas
- Puntos de Seguridad de la Información no contemplados o no informados a tiempo
- Cambio de prioridades de la organización por requerimientos mandatorios.

5.3.2 Conceptualización

Esta fase tiene como objetivo reducir la incertidumbre tomando como insumo las salidas de la etapa de visualización, aquí se conforman los equipos de trabajo, se elabora el plan de la conceptualización y se realiza la evaluación de las opciones técnicas, así como también la definición del alcance.

5.3.2.1 Conformación del equipo de trabajo

En la Figura N° 9 se presenta el organigrama del equipo del proyecto.

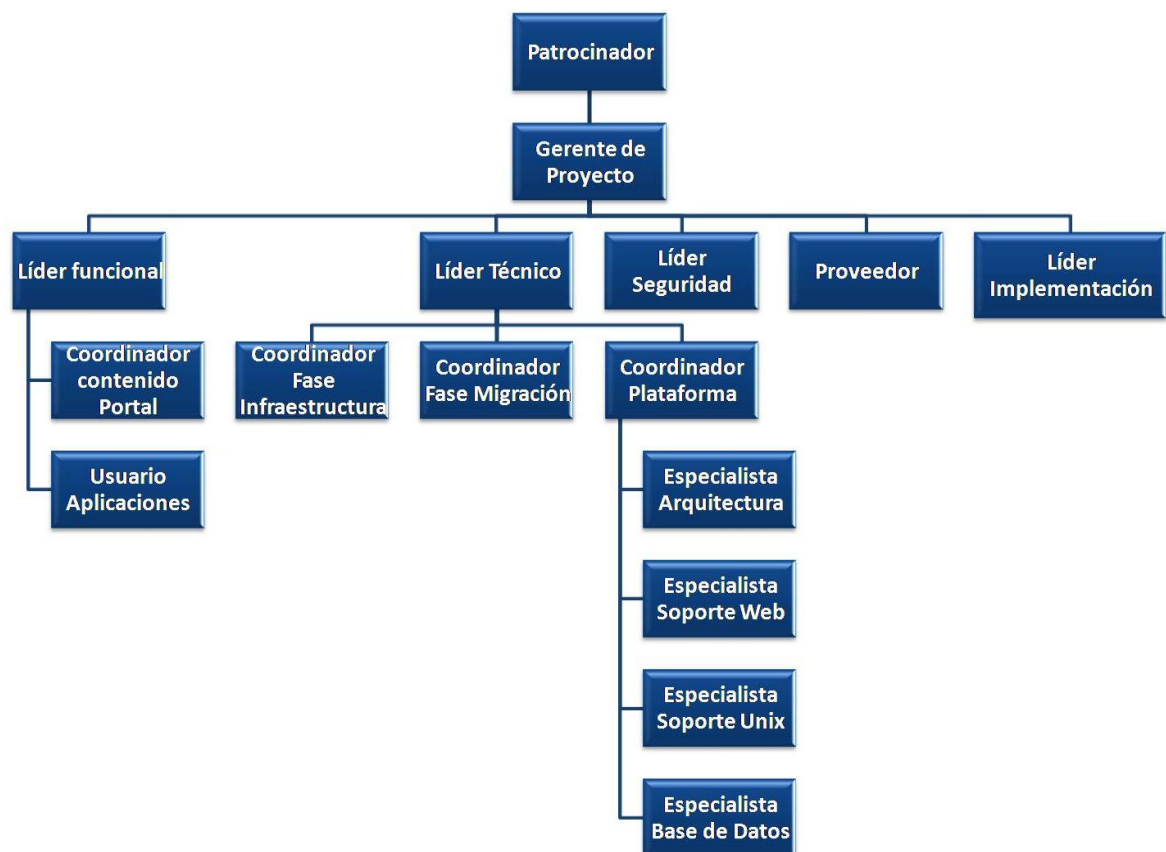


Figura N° 9. Organigrama del equipo del proyecto.

Roles y Responsabilidades

A continuación, se presentan de forma detallada la descripción y responsabilidades de cada uno de los roles presentados en el organigrama de la Figura N° 9.

Patrocinador

Es la persona o área responsable de proveer recursos, y apoyo en la ejecución del proyecto, a fin de facilitar su éxito, en caso de ser necesario deberá promoverlo y reportar su estatus ante la Junta Directiva de la institución.

Gerente de Proyecto

Responsable ante todos los involucrados de la calidad de cada uno de los elementos del proyecto, presupuesto y cronograma. De acuerdo a la metodología de la institución sus actividades son bajo el enfoque de acompañamiento.

Entre sus responsabilidades se mencionan:

- Gestionar la revisión/aprobación de los planes de proyecto.
- Dar seguimiento al cumplimiento y actualización cronograma.
- Gestionar las comunicaciones de acuerdo a la matriz definida.
- Escalar los puntos de atención a los diferentes niveles de toma de decisión según sea necesario.
- Gestiona los diferentes tipos de recursos involucrados en el proyecto.
- Gestiona la evaluación y solución de riesgos.
- Seguimiento de los entregables y resultados.
- Seguimiento y soporte al cumplimiento de cada etapa del proceso y la metodología.
- Presentación de informes de estado.

Líder Funcional

Es el encargado de acompañar y coordinar todas las áreas funcionales del banco para los procesos asociados al proyecto, además de mediar en los posibles conflictos entre los diferentes involucrados funcionales. Es el vocero funcional del proyecto ante el resto de la organización.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Estudiar y aceptar los entregables funcionales de cada etapa del Proyecto presentados por el proveedor, con el apoyo de las diferentes áreas de Banco.
- Coordinar las reuniones donde se requiera la participación de áreas funcionales del Banco para la definición de requerimientos, especificaciones, y aclaratorias.
- Trabajar conjuntamente con el Gerente de Proyecto del Banco, a fin de lograr involucrar los recursos humanos necesarios a participar en las diferentes etapas.
- Administrar los recursos propios asignados para el cumplimiento de tareas de las áreas bajo su dirección.
- Proponer soluciones ante situaciones de conflicto entre el Banco y el Proveedor en el ámbito funcional.
- Identificar y cuantificar riesgos que afecten el buen desarrollo del Proyecto.
- Controlar el avance y seguimiento del Proyecto en su ámbito funcional.
- Apoyar con la logística necesaria para presentaciones y reuniones.
- Definir y planear contingencias y mitigación de riesgos inherentes a la funcionalidad del Proyecto.
- Liderar el proceso de pruebas de integración y de aceptación del sistema.

- Dar lineamientos para la creación de los scripts y los guiones de prueba.
- Definir junto con el equipo de pruebas los criterios de aceptación del sistema.

Líder Técnico

Es el encargado de planificar y coordinar las actividades de todas las áreas de Sistemas y Plataforma del banco, así como de coordinar y supervisar las actividades del proveedor, para los procesos asociados al proyecto, además de mediar en los posibles conflictos entre los diferentes involucrados mencionados anteriormente. Es el vocero técnico del proyecto ante el resto de la organización.

Entre sus responsabilidades se mencionan:

- Realizar el levantamiento de información detallado de la plataforma actual.
- Definir junto con todos los involucrados los criterios de aceptación de la nueva plataforma.
- Elaborar las especificaciones técnicas a ser entregadas al proveedor para el dimensionamiento del proyecto.
- Elaborar el cronograma de las actividades técnicas, a ser realizadas por el personal de la gerencia Sistemas Intranet.
- Recopilar los diferentes planes elaborados por las áreas de Plataforma donde se indiquen sus actividades.
- Integrar en un único plan, los planes de las áreas técnicas y del proveedor, a fin de ser entregados al gerente de proyecto.
- Revisar y coordinar la aceptación de los diferentes entregables de cada etapa del Proyecto presentados por el proveedor, con el apoyo de las diferentes áreas de Banco.
- Revisar y coordinar la entrega de respuestas al los diferentes requisitos de información solicitados por el proveedor en cada etapa del Proyecto,

con el apoyo de las diferentes áreas de Banco.

- Participar en cada reunión de seguimiento o mesa de trabajo técnica del proyecto, para la definición de requerimientos, especificaciones, y aclaratorias.
- Trabajar conjuntamente con el Gerente de Proyecto del Banco.
- Administrar los recursos propios asignados para el cumplimiento de tareas de las áreas bajo su dirección.
- Proponer soluciones ante situaciones de conflicto entre las áreas técnicas, funcionales y Proveedor en cualquier ámbito.
- Identificar y cuantificar riesgos que afecten el buen desarrollo del Proyecto.
- Controlar el avance y seguimiento del Proyecto en cuanto a los aspectos técnicos.
- Apoyar con la logística necesaria para presentaciones y reuniones.
- Definir y planear contingencias y mitigación de riesgos inherentes a la implementación del Proyecto.
- Liderar los procesos de Inicio, Análisis, diseño y planificación, Desarrollo, Pruebas de Certificación, Implantación en producción del proyecto.
- Dar lineamientos al proveedor para la documentación a elaborar, a fin de cumplir con la metodología BDV.

Líder Seguridad

Es el encargado de acompañar y coordinar las actividades de las diferentes áreas de Seguridad de la Información que deban participar en el proyecto. Es el vocero de Seguridad de la Información del proyecto ante el resto de la organización.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Estudiar y aceptar los entregables funcionales de cada etapa del Proyecto presentados por el proveedor, desde la perspectiva de

Seguridad de la Información.

- Coordinar las reuniones donde se requiera la participación de de las diferentes áreas de Seguridad de la Información para la definición de requerimientos, especificaciones, y aclaratorias.
- Administrar los recursos propios asignados para el cumplimiento de tareas de las áreas bajo su coordinación.
- Identificar y cuantificar riesgos que afecten el buen desarrollo del Proyecto.
- Elaborar el cronograma de actividades de las diferentes áreas de Seguridad de la Información involucradas en el proyecto.

Proveedor

Este rol está constituido por el equipo de personas designadas por la empresa contratada para llevar a cabo el proyecto. Es un equipo multidisciplinario que debe estar conformado por un homologo al gerente de proyectos y otro para cada rol técnico definido en el organigrama del proyecto.

Adicionalmente a las actividades de ejecución del proyecto, se encuentran las siguientes responsabilidades:

- Este equipo debe estar conformado por: un Gerente de Proyecto, un Arquitecto de Soluciones, un Coordinador Migración de Contenido, Equipo Migración de Contenido, un Coordinador Implementación de Infraestructura, un Especialista Base de Datos.
- Revisión y aceptación de especificaciones técnicas, en caso de ser necesario solicitar mesas de trabajo para aclaratorias sobre el alcance del proyecto.
- Elabora y entregar al banco lista de prerrequisitos para llevar a cabo el proyecto.
- Elaborar documento que contenga lo siguiente: Conformación de equipo de trabajo proveedor, EDT del proyecto de acuerdo a sus

responsabilidades, Cronograma, Matriz de Comunicaciones, Lista de prerequisites, Supuestos del proyecto, Restricciones del proyecto.

- Identificar y cuantificar riesgos que afecten el buen desarrollo del Proyecto.
- Participar en la definición de los criterios de aceptación del proyecto.
- Solicitar continuamente al Banco las diferentes informaciones necesarias para cada fase del Proyecto.
- Participar en cada reunión de seguimiento o mesa de trabajo técnica del proyecto, para la definición de requerimientos, especificaciones, y aclaratorias.
- Trabajar conjuntamente con el Líder Técnico y los coordinadores de cada fase del proyecto, asignados por el Banco.
- Administrar los recursos propios asignados para el cumplimiento de tareas bajo su responsabilidad.
- Proponer soluciones ante situaciones de conflicto entre las áreas involucradas en el proyecto, relacionadas a sus actividades.
- Identificar posibles riesgos, proponer contingencias y mitigación a los mismos, inherentes a sus actividades dentro del proyecto.
- Apoyar con la logística necesaria para la asistencia a presentaciones y reuniones.
- Elaborar la documentación requerida en cada fase, a fin de cumplir con la metodología BDV.
- Realizar el seguimiento y controlar el avance de las actividades de las cuales son responsables, en cada fase del proyecto.

Líder Implementación

Es el encargado de planificar, coordinar y dar seguimiento a la realización de las pruebas de certificación del proyecto, así como de las pruebas piloto.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Conocer detalladamente el alcance del proyecto.
- Conocer cada una de las funcionalidades del Portal Corporativo.
- Definir el proceso de pruebas a lo largo del proyecto.
- Desarrollar los guiones de prueba.
- Coordinar la selección adecuada de datos que concuerden con los guiones de prueba.
- Trabajar con el líder funcional en los casos generales y detallados de pruebas.
- Participar en reuniones de seguimiento con el Gerente de Proyecto, Líder Funcional y Líder Técnico para revisar los principales incidentes y aportar en la clasificación de los mismos.
- Colaborar con los analistas del proveedor para replicar problemas.

Coordinador contenido Portal

Es el encargado de acompañar y coordinar a cada uno de los responsables asignados por las diversas áreas que publican información dentro del Portal Corporativo del banco, para los procesos asociados al proyecto.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Coordinar la revisión y aceptación de cada sección de contenido a migrar dentro del Proyecto presentados por el proveedor, con el apoyo de las diferentes áreas de Banco.
- Coordinar las reuniones donde se requiera la participación de las áreas que publican información, para la definición de requerimientos, especificaciones, y aclaratorias.
- Trabajar conjuntamente con el Gerente de Proyecto del Banco, a fin de lograr involucrar los recursos humanos necesarios a participar en las diferentes etapas.
- Administrar los recursos propios asignados para el cumplimiento de tareas de las áreas bajo su dirección.

- Proponer soluciones ante situaciones de conflicto entre el equipo técnico y las áreas funcionales responsables de publicar información.
- Identificar y cuantificar riesgos que afecten el buen desarrollo del Proyecto.
- Controlar el avance y seguimiento del Proyecto en su ámbito funcional.
- Apoyar con la logística necesaria para presentaciones y reuniones.
- Definir y planear contingencias y mitigación de riesgos inherentes a la funcionalidad del Proyecto.
- Apoyar en la planificación y ejecución del proceso de pruebas de integración y de aceptación del sistema.
- Coordinar la entrega de lineamientos para la creación de los scripts y los guiones de prueba.
- Coordinar la participación de los responsables de las publicaciones en la definición de los criterios de aceptación del contenido migrado, junto con el equipo de Implementación.

Usuario Aplicaciones

Es el encargado de acompañar y coordinar a cada uno de los responsables asignados por las diversas áreas funcionales dueños las aplicaciones nativas que se encuentran dentro del Portal Corporativo del banco, sin contemplar los responsables de las aplicaciones Java.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Coordinar la revisión y aceptación de cada aplicación nativa del Portal, a migrar dentro del Proyecto, con el apoyo de las diferentes áreas de Banco.
- Coordinar las reuniones donde se requiera la participación de las áreas responsables de cada aplicación, para la definición de requerimientos, especificaciones, y aclaratorias.
- Trabajar conjuntamente con el Gerente de Proyecto del Banco, a fin de

lograr involucrar los recursos humanos necesarios a participar en las diferentes etapas.

- Administrar los recursos propios asignados para el cumplimiento de tareas de las áreas bajo su dirección.
- Proponer soluciones ante situaciones de conflicto entre el equipo técnico y las áreas funcionales responsables de cada aplicación nativa.
- Identificar y cuantificar riesgos que afecten el buen desarrollo del Proyecto.
- Controlar el avance y seguimiento del Proyecto en su ámbito funcional.
- Apoyar con la logística necesaria para presentaciones y reuniones.
- Definir y planear contingencias y mitigación de riesgos inherentes a la funcionalidad del Proyecto.
- Apoyar en la planificación y ejecución del proceso de pruebas de integración y de aceptación del sistema.
- Coordinar la entrega de lineamientos para la creación de los scripts y los guiones de prueba.
- Coordinar la participación de los responsables de las aplicaciones nativas en la definición de los criterios de aceptación de cada una de ellas, junto con el equipo de Implementación.

Coordinador Fase Infraestructura

Es el encargado de dar seguimiento a las actividades de las áreas de Sistemas y Plataforma del banco, así como de coordinar y supervisar las actividades del proveedor, para los procesos asociados al proyecto en la fase de Implantación de Infraestructura, además de mediar en los posibles conflictos entre los diferentes involucrados mencionados anteriormente. Es quien reporta al Líder Técnico los avances de dicha fase.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Proporcionar información para la elaboración de las especificaciones

técnicas a ser entregadas al proveedor para el dimensionamiento del proyecto.

- Participar en la definición de los criterios de aceptación de la nueva plataforma.
- Elaborar el cronograma de las actividades técnicas, a ser realizadas por el personal de la gerencia Sistemas Intranet, para lograr la implantación de la infraestructura.
- Hacer seguimiento a la actividad de definición de arquitectura.
- Conocer los diferentes planes elaborados por las áreas de Plataforma donde se indiquen las actividades a realizar para la fase.
- Revisar y coordinar la entrega de respuestas a los diferentes requisitos de información solicitados por el proveedor para esta fase del Proyecto, con el apoyo de las diferentes áreas de Banco.
- Participar en cada reunión de seguimiento o mesa de trabajo técnica del proyecto relacionadas a la fase, para la definición de requerimientos, especificaciones, y aclaratorias.
- Trabajar conjuntamente con el Líder Técnico del Proyecto.
- Administrar los recursos propios asignados para el cumplimiento de tareas de las áreas bajo su dirección.
- Proponer soluciones ante situaciones de conflicto entre las áreas técnicas y Proveedor para la fase de implantación de la infraestructura.
- Identificar y cuantificar riesgos que afecten el buen desarrollo de esta fase del Proyecto.
- Realizar el seguimiento y controlar del avance de esta fase del Proyecto, e informar la culminación de cada ambiente para el inicio de la siguiente fase.
- Apoyar con la logística necesaria para presentaciones y reuniones.
- Definir y planear contingencias y proponer mitigación a los riesgos inherentes la fase de implantación de la infraestructura.

- Liderar los procesos de Inicio, Análisis, diseño y planificación, Desarrollo, Pruebas de Certificación de la fase de implantación de la infraestructura del proyecto.
- Revisar y certificar el cumplimiento del proveedor en la documentación a elaborar en esta fase, a fin de cumplir con la metodología BDV.

Coordinador Fase Migración

Es el encargado de dar seguimiento a las actividades de las áreas de Sistemas y Funcionales del banco, así como de coordinar y supervisar las actividades del proveedor, para los procesos asociados al proyecto en la fase de Migración de Contenido, además de mediar en los posibles conflictos entre los diferentes involucrados mencionados anteriormente. Es quien reporta al Líder Técnico los avances de dicha fase.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Proporcionar información para la elaboración de las especificaciones técnicas a ser entregadas al proveedor para el dimensionamiento del proyecto.
- Participar en la definición de los criterios de aceptación del proceso de migración.
- Elaborar el cronograma de las actividades a ser realizadas por el personal de la gerencia Sistemas Intranet, para lograr la migración del contenido del Portal.
- Hacer seguimiento a las actividades de levantamiento de información del contenido del Portal, que son responsabilidad de las áreas funcionales.
- Conocer los diferentes planes elaborados por las áreas funcionales donde se indiquen las actividades a realizar para la fase.
- Revisar y coordinar la entrega de los diferentes requisitos de información solicitados por el proveedor para esta fase del Proyecto,

con el apoyo de las diferentes áreas de Banco.

- Participar en cada reunión de seguimiento o mesa de trabajo técnica del proyecto relacionada a la fase, para la definición de requerimientos, especificaciones, y aclaratorias.
- Trabajar conjuntamente con el Líder Técnico y el Coordinador de contenido del Portal.
- Administrar los recursos propios asignados para el cumplimiento de tareas de las áreas bajo su dirección.
- Proponer soluciones ante situaciones de conflicto entre las áreas funcionales y Proveedor para la fase de migración de contenido.
- Identificar y cuantificar riesgos que afecten el buen desarrollo de esta fase del Proyecto.
- Realizar el seguimiento y controlar el avance de esta fase del proyecto.
- Apoyar con la logística necesaria para presentaciones y reuniones.
- Definir y planear contingencias y mitigación de riesgos inherentes la fase de migración de contenido.
- Liderar los procesos de Inicio, Análisis, diseño y planificación, Desarrollo, Pruebas de Certificación de la fase de migración de contenido del proyecto.
- Revisar y certificar el cumplimiento del proveedor en la documentación a elaborar en esta fase, a fin de cumplir con la metodología BDV.

Coordinador Plataforma

Responsable de coordinar y dar seguimiento a las actividades a ser realizadas por las diferentes gerencias del área de Plataforma involucradas en el proyecto.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Coordinar la revisión y aceptación de los requisitos de hardware y software de cada etapa del Proyecto presentados por el proveedor.
- Coordinar las reuniones donde se requiera la participación de de las

diferentes gerencias del área de Plataforma para la definición de requerimientos, especificaciones, y aclaratorias.

- Administrar los recursos propios asignados para el cumplimiento de tareas de las áreas bajo su coordinación.
- Identificar y cuantificar riesgos que afecten el buen desarrollo del Proyecto.
- Elaborar el cronograma de actividades de las diferentes gerencias del área de Plataforma involucradas en el proyecto.

Especialista Arquitectura

Responsable de definir la arquitectura a ser implementada en el proyecto, para los ambientes de desarrollo, calidad y producción.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Recopilar información detallada de los componentes de software y hardware requeridos para el proyecto.
- Validar la disponibilidad de los componentes de software y hardware requeridos para el proyecto, y su posible impacto en otros proyectos o herramientas ya implementadas.
- Recopilar información detallada sobre las configuraciones de cada uno de los componentes de hardware asignados en los ambientes de desarrollo, calidad, y producción.
- Recopilar información detallada sobre configuraciones a nivel de Firewall y DNS para cada uno de los servidores y el Balanceador de Cargas.
- Elaborar el diagrama de arquitectura de la nueva plataforma los ambientes de desarrollo, calidad, y producción.
- Hacer del conocimiento de todas las áreas de Plataforma impactadas del diagrama de arquitectura de cada ambiente, a fin de formalizar la reservación de equipos y espacios requeridos.

Especialista Soporte Web

Responsable de configurar y administrar los componentes de software que comprenden la nueva plataforma definida para el proyecto, en los ambientes de desarrollo, calidad y producción.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Proveer información detallada de los componentes de software disponibles para el proyecto.
- Realizar las configuraciones de cada uno de los componentes de software en los servidores asignados para los ambientes de desarrollo, calidad, y producción.
- Realizar las configuraciones a nivel de software del Balanceador de Cargas a ser utilizado en los ambientes de desarrollo, calidad, y producción.
- Gestionar las configuraciones a nivel de Firewall y DNS para cada uno de los servidores y el Balanceador de Cargas.
- Administrar los componentes de software de los ambientes de desarrollo, calidad, y producción.
- Apoyar al equipo del proveedor en identificar problemas de desempeño a nivel de cada elemento de software, en cada uno de los ambientes.
- Generar reportes de desempeño de los componentes de software que componen la nueva plataforma, para cada uno de los ambientes.

Especialista Soporte Unix

Responsable de configurar y administrar los servidores asignados al proyecto, en los ambientes de desarrollo, calidad y producción.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Proveer información detallada de los componentes de hardware

disponibles para el proyecto.

- Realizar las configuraciones básicas de los servidores asignados a los ambientes de desarrollo, calidad, y producción.
- Realizar las configuraciones básicas del balanceador de cargas a ser utilizado en los ambientes de desarrollo, calidad, y producción.
- Administrar los servidores de los ambientes de desarrollo, calidad, y producción.
- Apoyar al equipo del proveedor en identificar problemas de desempeño a nivel de servidores en cada uno de los ambientes.
- Generar reportes de desempeño de los servidores de la nueva plataforma para cada uno de los ambientes.

Especialista Base de Datos

Responsable de configurar y administrar las bases de datos que serán migradas durante el proyecto, en los ambientes de desarrollo, calidad y producción.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Proveer información detallada de los esquemas de base de datos disponibles para el proyecto.
- Instalar y configurar las bases de datos de los ambientes de desarrollo, calidad, y producción.
- Administrar las bases de datos de los ambientes de desarrollo, calidad, y producción.
- Apoyar al equipo del proveedor en identificar problemas de desempeño a nivel de la base de datos en las etapas de migración en cada uno de los ambientes.
- Monitorear y asignar correctamente los espacios asignados a los tablespaces sobre los cuales se soporta el modelo de datos de los elementos que componen la plataforma.
- Apoyar al equipo del proveedor en la migración de la data.

- Generar reportes de desempeño de base de datos para cada uno de los ambientes.

En la Tabla N° 14 se presenta de forma resumida la responsabilidad de cada rol en cada etapa definida para el proyecto, la cual puede ser responsable (R) o informado (I).

Tabla N° 14 Matriz de responsabilidades del proyecto.

Rol / Responsabilidad	Inicio / Recopilación de Información	Análisis, diseño y planificación	Desarrollo	Pruebas de Certificación	Implantación Producción
Patrocinador	I	I	I	I	I
Gerente de Proyecto.	R	R	R	R	R
Líder Funcional	R	R	I	R	R
Líder Técnico	R	R	R	R	R
Líder Seguridad	I	R	I	R	I
Proveedor	R	R	R	R	R
Líder Implementación	I	I	I	R	R
Coordinador Contenido Portal	R	I	I	R	R
Usuario Aplicaciones	R	I	I	R	R
Coordinador Fase Infraestructura	R	R	R	R	R
Coordinador Fase Migración	R	R	R	R	R
Coordinador Plataforma	R	R	R	R	R
Especialista Arquitectura	I	R	I	I	I
Especialista Soporte Web	R	R	R	I	R
Especialista Soporte Unix	R	R	R	I	R
Especialista Base de Datos	R	R	R	I	R

5.3.2.2 Plan para la conceptualización y definición del proyecto

En la siguiente figura se puede observar la planificación de las actividades para llevar a cabo la fase de conceptualización del proyecto.

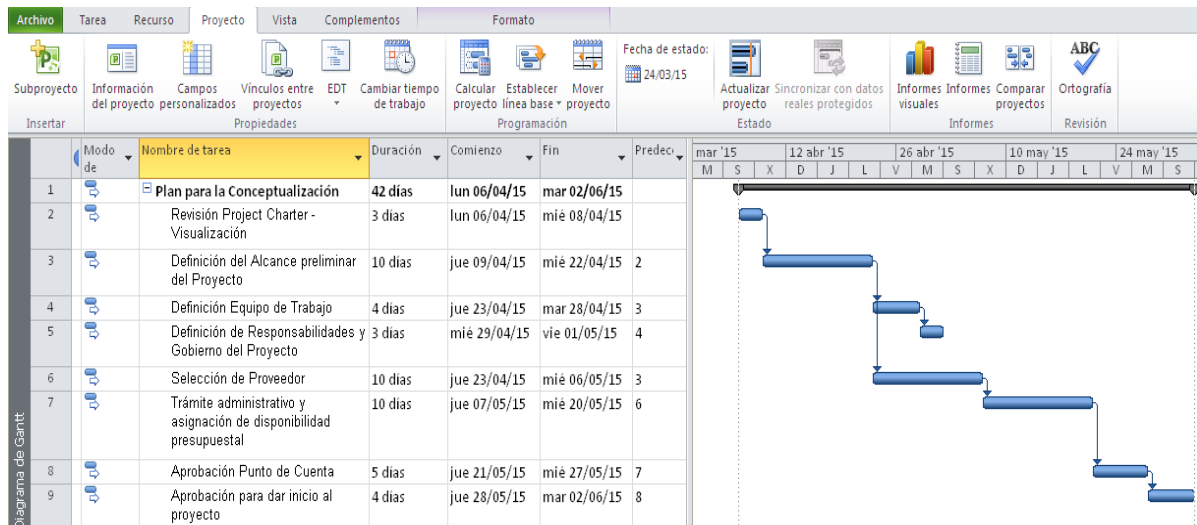


Figura N° 10. Plan para la Conceptualización.

5.3.2.3 Matriz de evaluación de opciones técnicas

Debido a que la realización de las actividades inherentes al proyecto dependen de la contratación de un proveedor, en este apartado se presenta la forma utilizada para evaluar las ofertas entregadas por los participantes, para ello se elaboraron tres matrices, por motivos de confidencialidad de la institución sólo se presenta una descripción general de cada una de ellas.

Matriz Evaluación General de la Empresa: En esta matriz se evaluaron aspectos como referencias que comprueben la experiencia de la empresa en este tipo de proyectos, experiencia del equipo asignado para el proyecto, disponibilidad de equipos y/o herramientas. El peso de esta matriz en la evaluación global es del 15%.

Matriz Evaluación Detallada de Requerimientos Técnicos: Los ítems evaluados correspondían a la aceptación y presentación de estrategias para llevar a cabo cada una de las actividades técnicas, definidas en el alcance preliminar del proyecto. El peso de esta matriz en la evaluación global es del 45%.

La escala de puntuación para cada ítem evaluado en las dos matrices anteriores es la siguiente:

ESCALA DE PUNTUACIÓN		
Valor de Puntuación	Descripción	Porcentaje Ganado
4	Excelente	100%
3	Satisfactorio	75%
2	Bueno	50%
1	Deficiente	25%
0	No indicó	0%

Matriz Evaluación Detallada de Condiciones Generales: En esta matriz se evaluó la aceptación de premisas generales para la realización del proyecto, como por ejemplo el refrescamiento de datos o código fuente de aplicaciones debido a requerimientos normativos, o la realización de pruebas de estrés a la nueva plataforma. El peso de esta matriz en la evaluación global es del 40%.

La escala de puntuación para cada ítem evaluado en la matriz anterior es la siguiente:

ESCALA DE PUNTUACIÓN		
Valor de Puntuación	Descripción	Resultado Ganado
CUMPLE	Cumple con la condición	Total del peso asignado a la condición
NO CUMPLE	No cumple con la condición	0

A continuación se presenta un ejemplo de la matriz de resultado global para las empresas participantes, las cuales por motivos de confidencialidad han sido

llamadas “Proveedor 1” y “Proveedor 2”.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN							
Nro.	Matrices de Evaluación	PESO	Puntos máx. (PMáx)	Proveedor 1		Proveedor 2	
				Resultado Por Matriz	% de Cumplimiento	Resultado Por Matriz	% de Cumplimiento
I	Matriz Evaluación General de la Empresa	15%	100	81,25	12,19%	62,50	9,38%
II	Matriz Evaluación Detallada de Requerimientos Técnicos	45%	100	62,50	28,13%	61,25	27,56%
III	Matriz Evaluación Detallada de Condiciones Generales	40%	100	90,00	36,00%	36,00	14,40%
Total		100%	300	233,75	76,31%	159,75	51,34%

De acuerdo a la evaluación realizada la opción que cumple con lo establecido es la es la solución ofrecida por el Proveedor 1, por lo tanto desde el punto de vista técnico se recomienda la contratación de dicho proveedor para llevar a cabo el proyecto.

5.3.2.4 Definición de Alcance

El alcance definido en la fase de conceptualización para el proyecto es el siguiente:

- Definición de arquitectura de la nueva plataforma, para los ambientes de desarrollo, calidad y producción.
- Levantamiento de información detallado de los siguientes elementos:
 - Páginas de Contenido.
 - Aplicaciones Forms
 - Aplicaciones Report.
 - Páginas Dinámicas.
 - Grupos de publicación.

- Aplicaciones externas/internas que utilizan al OID como medio de autenticación.
 - Interfaces del OID con otros repositorios de gestión integrada de usuarios.
- Instalación y configuración del nuevo hardware para la plataforma, en los ambientes de desarrollo, calidad y producción, de acuerdo a las especificaciones técnicas que se definan.
- Instalación y configuración de todos los componentes de software incluidos en la nueva plataforma, en los ambientes de desarrollo, calidad y producción, de acuerdo a las especificaciones técnicas que se definan.
- Actualización a la última versión de las Bases de Datos involucradas en el proyecto.
- Migración a la nueva plataforma de las Bases de Datos involucradas en el proyecto.
- Migración de todas las páginas de contenido del Portal Corporativo con cada uno de sus elementos, a la nueva versión en todos sus ambientes (desarrollo, calidad y producción).
- Migración de las aplicaciones realizadas en Forms, Reports y Páginas Dinámicas a la nueva plataforma y en todos sus ambientes (desarrollo, calidad y producción).
- Elaborar la documentación exigida por la metodología de la institución, para cada fase del proyecto.
- Adiestramientos dictados al personal de Sistemas Intranet y usuarios funcionales para la utilización de las nuevas versiones de los productos que componen al Portal Corporativo.
- Adiestramientos dictados al personal del área de Plataforma para la administración y monitoreo de cada uno de los productos de software que componen la nueva plataforma.

5.3.2.5 Listado de Riesgos

En base a la lista de riesgos identificados mediante la aplicación del AMEF realizado sobre los procesos involucrados en el proyecto (ver Tabla N° 11), los cuales fueron mencionados en la fase de visualización, se elaboró un esquema de contingencia para atender cada uno de ellos, en caso de presentarse durante la ejecución del proyecto.

Tabla N° 15 Contingencia para los riesgos identificados.

Falla Potencial para el proyecto	Actividad(es) preventiva(s)	Actividad(es) de Recuperación / Reanudación del proyecto	Informados	Responsables Reanudación
Retraso en el establecimiento de los contratos.	Planificación en base a la fecha más tardía	Solicitar al proveedor el inicio de las actividades, en base al documento de Formalización de Adjudicación del proyecto a la empresa.	Líder Funcional	- Patrocinador - Contrataciones - Gerente Proyecto - Líder Técnico
Identificación incompleta de los involucrados del proyecto	Reunión Kickoff	1- Informe que incluya las secciones de contenido y aplicaciones sin usuario funcional responsable.	Gerente de Proyecto	1- Líder Técnico
		2- Solicitud de apoyo a Gerentes de Área y en caso de ser necesario Gerentes Generales.		2- Líder Funcional 2- Patrocinador
Definición incompleta del alcance del proyecto.	Levantamiento de información Fase Inicio	Solicitar al proveedor en las especificaciones técnicas la realización de una revisión detallada de la plataforma actual para ajustes al alcance.	Gerente de Proyecto	- Proveedor - Líder Técnico
Estimación errada de Tiempo del Proyecto por parte del proveedor	Mesas aclaratorias sobre el alcance del proyecto.	1- Incluir cláusulas en el contrato de transferencia de este tipo de riesgo, donde se obligue al cumplimiento del alcance establecido.	1- Proveedor	1-Contrataciones 1-Gerente Proyecto 1-Líder Técnico
		2- En caso de ser necesario replanificar el proyecto.	2- Equipo de proyecto.	2- Gerente Proyecto 2-Líder Técnico 2- Proveedor
Estimación errada de Costos del Proyecto por parte del proveedor	Mesas aclaratorias sobre el alcance del proyecto.	Incluir cláusulas en el contrato de transferencia de este tipo de riesgo, donde se obligue al cumplimiento del alcance establecido.	Proveedor	- Patrocinador - Contrataciones - Gerente Proyecto - Líder Técnico
No contar con la disponibilidad de los involucrados para las mesas de trabajo	Definición de cronograma de reuniones acorde a la disponibilidad de los involucrados	1- Solicitud de apoyo a Gerentes de Área y en caso de ser necesario Gerentes Generales.	Equipo de proyecto	1- Líder Técnico 1- Líder Funcional
		2- En caso de ser necesario solicitar una segunda persona responsable por área.		2- Gerente de Proyecto

Tabla N° 15 Contingencia para los riesgos identificados.

Falla Potencial para el proyecto	Actividad(es) preventiva(s)	Actividad(es) de Recuperación / Reanudación del proyecto	Informados	Responsables Reanudación
Desconocimiento de aspectos técnicos y/o de negocio por parte del personal asignado por las diversas áreas.	Levantamiento de información Fase Inicio	1- Se incluye en el cronograma propuesto un levantamiento de información detallado en la fase de análisis, donde deben participar los responsables técnicos y funcionales.	Equipo de proyecto	1 - Usuarios aplicaciones. 1- Coordinador Migración contenido 1- Coordinador Fase Migración. 1- Líder Funcional
		2- Se solicitan adiestramientos técnicos y funcionales sobre la nueva plataforma.		2- Proveedor. 2- Usuarios aplicaciones. 2- Coordinador Migración contenido 2- Líder Funcional 2- Líder Técnico
Cronograma no contempla la totalidad de actividades requeridas.	- Levantamiento de información Fase Inicio - Levantamiento de información detallado Fase Análisis	1- En caso de que aplique solicitar al área responsable la asignación de un recurso adicional para llevar a cabo la actividad, a fin de no afectar el cronograma.	Equipo de proyecto	1- Gerente de Proyecto 1- Líder Funcional 1- Líder Técnico 1- Proveedor
		2- En caso de actividades obligatorias de instalación y configuración de la nueva plataforma, realizar la replanificación.		2- Gerente de Proyecto 2- Líder Técnico 2- Coordinador Plataforma 2- Proveedor
		3- En caso de actividades no críticas realizar la revisión del impacto, para su aceptación o su inclusión en las mejoras post masificación.		3- Gerente de Proyecto 3- Líder Funcional 3- Líder Técnico 3- Proveedor
Incremento en tiempos de entrega de la plataforma de hardware asignado.	Planificación en base a la fecha más tardía	Solicitar apoyo a la Gerencia General de Tecnología y en caso de ser necesario a la Vicepresidencia Ejecutiva de Tecnología, para la entrega oportuna del hardware	Equipo de proyecto	- Patrocinador - Líder Funcional - Líder Técnico - Gerente de Proyecto
Incompatibilidad entre componentes de software	Solicitar al proveedor seleccionado la certificación de compatibilidad entre cada componente de software, emitido por el fabricante de los productos.	1- En caso de requerir una reinstalación y/o reconfiguración, realizar la replanificación.	Equipo de proyecto	1- Gerente de Proyecto 1- Líder Técnico 1- Coordinador Plataforma 1- Proveedor
		2- En caso de requerir aplicación de parches o upgrade, solicitar al proveedor la asignación de un recurso adicional para llevar a cabo la actividad, a fin de no afectar el cronograma.		2- Gerente de Proyecto 2- Líder Técnico 2- Proveedor

Tabla N° 15 Contingencia para los riesgos identificados.

Falla Potencial para el proyecto	Actividad(es) preventiva(s)	Actividad(es) de Recuperación / Reanudación del proyecto	Informados	Responsables Reanudación
Falla en la ruta de migración del contenido del Portal Corporativo	Solicitar al proveedor seleccionado, la certificación de la ruta de migración automática propuesta, emitido por el fabricante de los productos.	Se propone incluir en el cronograma dos actividades para la migración, una para la migración mediante la ruta automática, la segunda para la migración de forma manual. Calcular la ruta crítica en base a la de mayor duración.	Equipo de proyecto	- Gerente de Proyecto - Líder Técnico - Líder Funcional - Proveedor
Falla en las interconexiones existentes con otras aplicaciones y/o plataformas	- Reunión Kickoff - Informar a los responsables de aplicaciones con interfaces hacia la plataforma, de las nuevas versiones a implementar	En caso de ser necesario, establecer en conjunto con el responsable de la aplicación externa, un esquema de convivencia con el OID de la plataforma anterior.	Líder Técnico Gerente Proyecto	- Gerente Proyecto - Líder Técnico - Coordinador Fase Infraestructura - Proveedor
Incremento en el tiempo requerido para las pruebas	- Levantamiento de información detallado Fase Análisis. - Definición de plan de pruebas de certificación	1- Solicitar a la Gerencia de Área encargada de las pruebas la asignación de recursos adicionales.	Líder Funcional Líder Técnico	1- Gerente de Proyecto 1- Líder Implementación
		2- En caso de ser necesario replanificar el proyecto.	Equipo de proyecto	2- Gerente de Proyecto 2- Líder Implementación 2- Líder Funcional 2- Líder Técnico
Puntos de Seguridad de la Información no contemplados o no informados a tiempo	- Levantamiento de información detallado Fase Análisis. - Análisis de Riesgo Preliminar	1- Mesa de trabajo para la revisión detallada de cada riesgo.	- Gerente de Proyecto - Líder Técnico - Líder Funcional - Proveedor	1- Gerente de Proyecto 1- Líder Técnico 1- Líder Funcional 1- Proveedor 1- Líder Seguridad
		2- Elaborar el plan de mitigación para riesgos aceptados no bloqueantes, incluir en las mejoras post masificación.		2- Gerente de Proyecto 2- Líder Funcional 2- Líder Técnico
		3- En caso de riesgos bloqueantes, definir las actividades requeridas para la solución, realizar replanificación.		3- Gerente de Proyecto 3- Líder Técnico 3- Proveedor

5.3.3 Definición

5.3.3.1 Estructura Desagregada de Trabajo

En la figura N° 11 se puede apreciar la Estructura Desagregada de Trabajo para el proyecto.

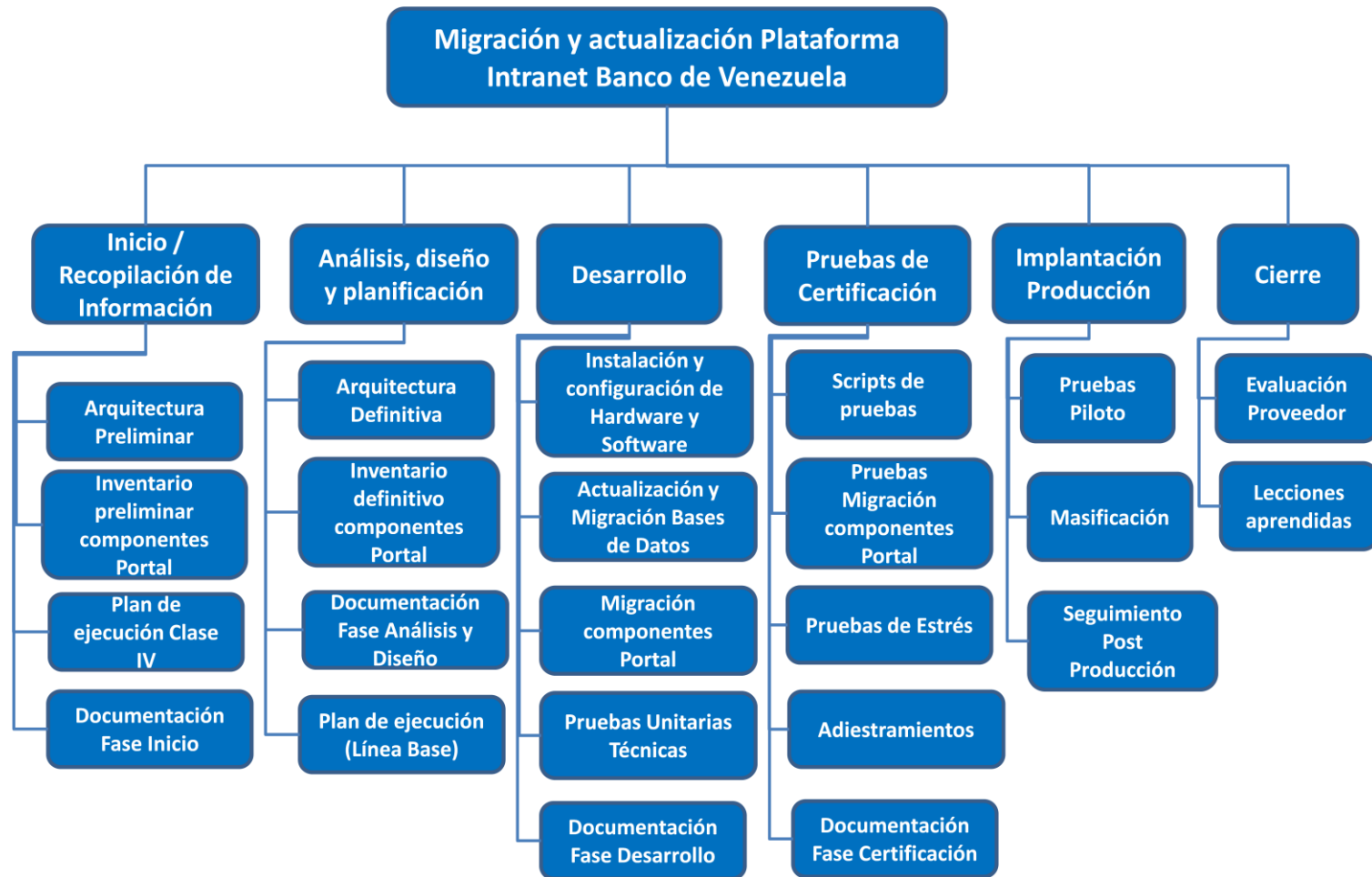


Figura N° 11. Estructura Desagregada de Trabajo.

5.3.3.2 Cronograma

En la figura N° 12 se presenta el cronograma del proyecto para la Fase de Inicio.

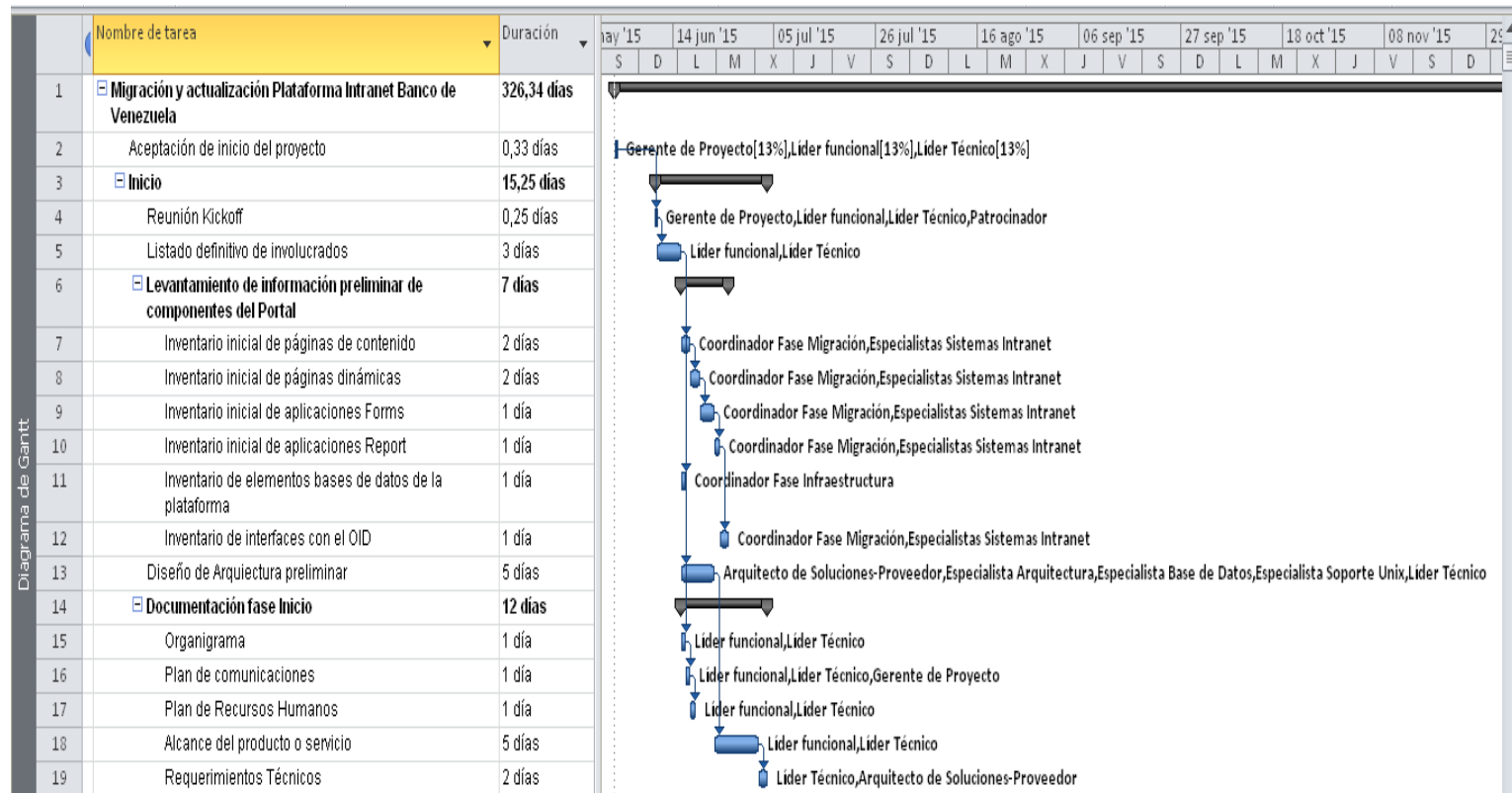


Figura N° 12. Cronograma del Proyecto Migración y actualización Plataforma Intranet (Fase Inicio).

En la figura N° 13 se presenta el cronograma del proyecto para la Fase de Análisis, diseño y planificación.

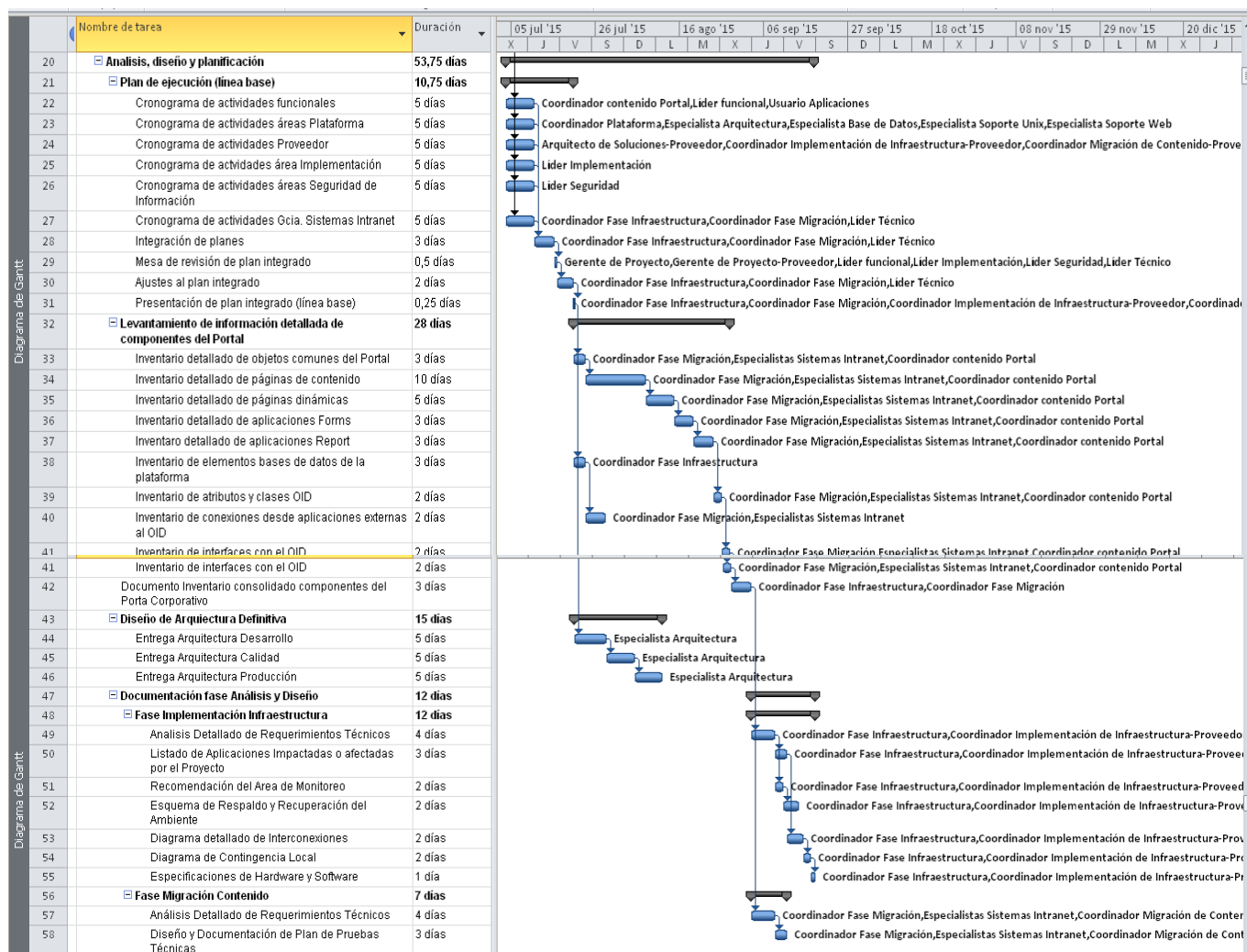


Figura N° 13. Cronograma del Proyecto Migración y actualización Plataforma Intranet (Fase Análisis, diseño y planificación).

En la figura N° 14 se presenta el cronograma del proyecto para la Fase de Desarrollo.

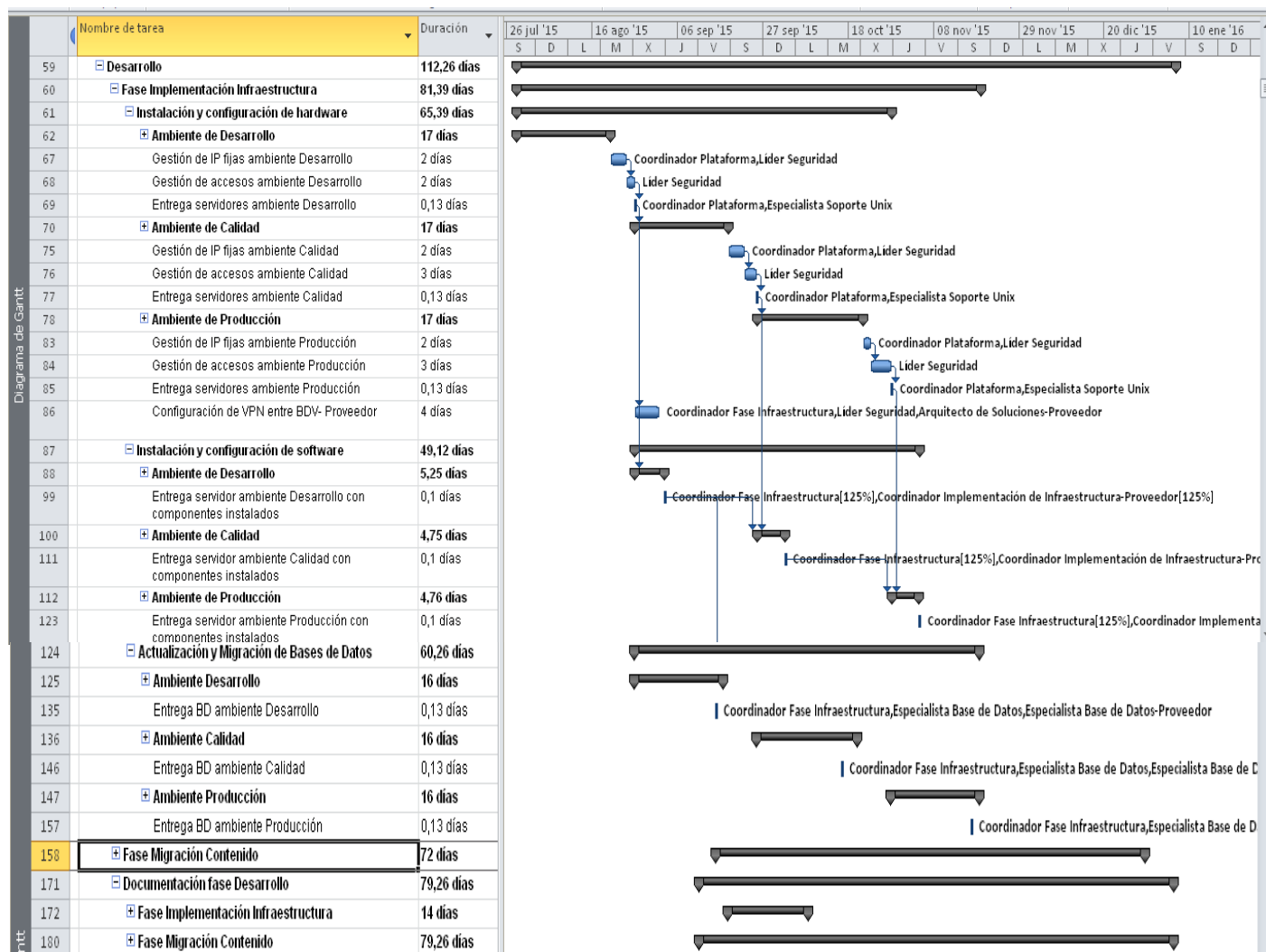


Figura N° 14. Cronograma del Proyecto Migración y actualización Plataforma Intranet (Fase Desarrollo).

En la figura N° 15 se presenta el cronograma de las Fases: Pruebas de Certificación, Implantación en Producción, Cierre.

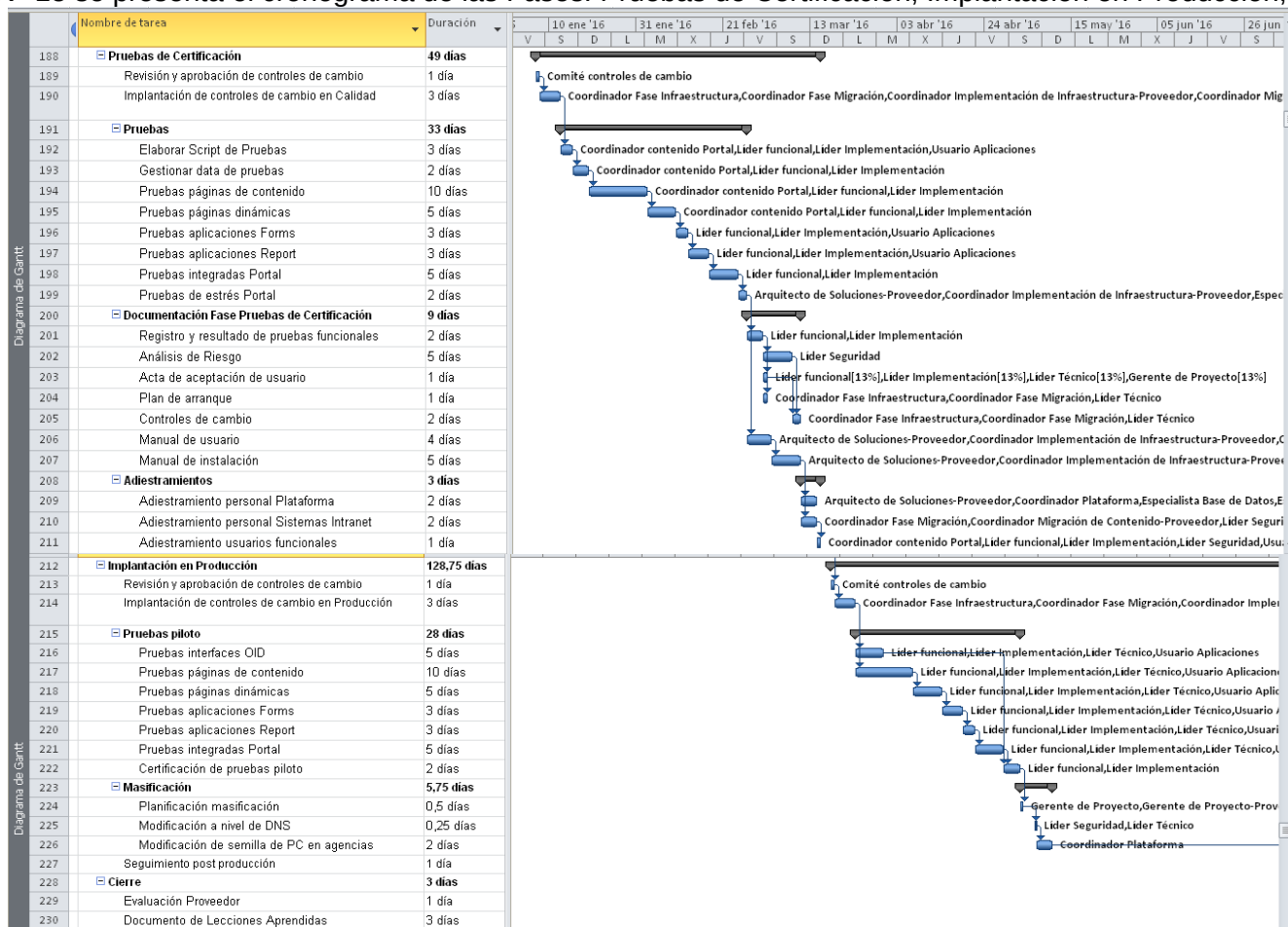


Figura N° 15. Cronograma del Proyecto Migración y actualización Plataforma Intranet (Fases: Pruebas Certificación, Implantación en Producción, Cierre).

CAPITULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la propuesta desarrollada en esta investigación, la cual consistió en desarrollar un Plan de Ejecución del proyecto para la Migración y actualización de la Plataforma Intranet del Banco de Venezuela, se establecieron tres (3) objetivos específicos para dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas.

De acuerdo a lo indicado en el Marco Metodológico, el tipo de investigación empleada fue del tipo Investigación y Desarrollo, la cual tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado. En base al tipo de investigación planteada, se llevó a cabo la revisión de documentos que plasman la plataforma actual del Portal Corporativo, se realizaron entrevistas al personal de las siguientes áreas: Gerencia de Sistemas Intranet, Gerencia Soporte Web, Gerencia de Base de Datos, Gerencia de Soporte Unix y Proveedor con el fin de identificar restricciones, expectativas, riesgos, asunciones, así como las actividades propias del proyecto.

Adicionalmente de dichas entrevistas se logró obtener los puntos críticos que permiten medir la capacidad de esta plataforma, tomando en cuenta las capacidades esperadas, se indicaron las características del hardware asignado al proyecto y los componentes de software licenciados por el Banco y recomendados por el Proveedor para la nueva plataforma. Con la información recopilada hasta ese momento, se llevó a cabo una revisión de las arquitecturas de otras plataformas existentes en el Banco y se estableció una Arquitectura preliminar junto al Especialista de Arquitectura y el Arquitecto de Soluciones del proveedor.

A fin de realizar una identificación de los riesgos que podrían afectar el desempeño del proyecto, se realizó la revisión de los procesos que conforman la Ruta Metodológica de Proyectos del Banco de Venezuela, sobre cada uno de estos procesos y con base en la información obtenida de las diversas entrevistas se elaboró el AMEF de procesos.

Como última fase de esta investigación, se elaboró el Plan de Ejecución del Proyecto para la Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela. Se estableció de forma detallada las responsabilidades preliminares identificadas para cada participante del proyecto. Así mismo se propuso un esquema de contingencia, como posible respuesta a cada riesgo identificado. Se elaboró la Estructura Desagregada de Trabajo en la que se identificaron seis (6) entregables principales, que luego fueron disgregados en actividades. Estas actividades se detallaron en un cronograma, el cual se propone para la implementación del PEP, aquí se definieron las duraciones, las prelación y paralelismos de las actividades, así como los hitos.

Luego de realizar análisis de los resultados obtenidos, considerando el objetivo general establecido en el presente Trabajo Especial de Grado, se puede decir que se logró su cumplimiento a través de los tres (3) objetivos específicos planteados.

CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS

A continuación se presentan de forma resumida las lecciones aprendidas durante la realización del presente TEG. Estas lecciones son categorizadas por área de conocimiento del proyecto, se indican sus descripciones, impactos, y adicionalmente se proporcionan recomendaciones para su consideración en futuros proyectos similares. Es importante tener en cuenta que no sólo se incluyen los fallos o defectos sino los éxitos también.

Tabla N° 16 Lecciones aprendidas.

Categoría	Nombre del Asunto	Problema / Éxito	Impacto	Recomendación
Gestión de Riesgos	Identificación de riesgos	Se identificaron varios riesgos potenciales que podrían afectar el desarrollo del proyecto, antes de su inicio.	Hacer del conocimiento del equipo del proyecto los posibles riesgos y su impacto, permitiendo así visualizar los riesgos críticos que podrían presentarse.	Se debe realizar la identificación temprana de los riesgos del proyecto y mantener una actualización de los mismos durante su ciclo de vida.
Gestión de Riesgos	Esquema de Contingencia	Por cada riesgo identificado se establecieron actividades de contingencia.	Esto permite a los ejecutores del proyecto tener un plan de acción, a fin de saber cómo gestionar cada riesgo cuando este se presente, minimizar su impacto y el tiempo de definición de la solución a aplicar.	Se debe definir la respuesta a cada uno de los riesgos identificados, y proponer las mismas en formato de actividades, para la guía del equipo del proyecto. Incorporar esta práctica en futuros proyectos.

Tabla N° 16 Lecciones aprendidas.

Categoría	Nombre del Asunto	Problema / Éxito	Impacto	Recomendación
Gestión de Involucrados	Identificación de involucrados	Reunión Kickoff	Se propone invitar a dicha reunión a todos los Gerentes de Área y/o Gerentes de Línea de las áreas de Servicio y Productos, a fin de informar a mayor nivel el impacto del proyecto en la organización.	En el caso de proyectos tecnológicos de alto impacto en las organizaciones, se requiere crear conciencia en todos los involucrados, de las implicaciones y sus responsabilidades.
Gestión de Recursos Humanos	Identificación de responsabilidades	Se realizó una lista detallada de responsabilidades para cada rol involucrado en el proyecto.	Permitir a cada integrante conocer las responsabilidades esperadas de su rol, la revisión, aceptación y/o modificaciones de cada una de ellas, todo ello antes del inicio del proyecto.	Se recomienda incorporar esta información como un requisito adicional, para el inicio de los futuros proyectos de la institución.
Gestión del Alcance	Definición	Se proponen un levantamiento de información por parte del Proveedor antes de establecer la línea base del proyecto.	Permitir identificar actividades adicionales requeridas para la migración, en base a la experiencia en este tipo de proyectos.	En caso de proyectos tecnológicos que deban ser llevados a cabo por un proveedor, se propone incorporar esta actividad como condición general en las Especificaciones Técnicas.
Metodología de Proyectos de la Institución	Gestión de Riesgos	De acuerdo a lo observado en la metodología de la institución, los riesgos son asociados sólo al producto.	No se logran identificar los posibles riesgos que pueden presentarse durante la ejecución del proyecto.	Incorporar en la metodología de la institución la identificación y gestión de riesgos, antes del inicio de cada etapa de un proyecto. Realizar actualizaciones durante el ciclo de vida del mismo.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones identificadas durante el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado, en el que se propone un Plan de Ejecución del Proyecto para la Migración y actualización de la Plataforma Intranet del Banco de Venezuela.

1. Conclusiones

De acuerdo a lo planteado en el presente Trabajo Especial de Grado y para dar respuesta a los objetivos planteados, se puede concluir que:

Objetivo 1. Describir los componentes de software y la configuración del hardware que integrarán la nueva plataforma Intranet del Banco de Venezuela.

- A fin de determinar los componentes de la nueva plataforma, se llevó a cabo la identificación preliminar de los involucrados requeridos para obtener dicha información. Luego se realizaron las entrevistas, para conocer los requerimientos mínimos de capacidad de los ítems considerados críticos para medir el desempeño de la misma.
- En base a los requerimientos de capacidad, se realizó la asignación del hardware requerido para la nueva plataforma. Así mismo tomando en cuenta la necesidad de soporte oficial del fabricante en la solución de incidentes, se definieron las versiones de los componentes que conformarían la solución.
- Por último se elaboró un Diagrama de Arquitectura de la solución y un Diagrama de Distribución de componentes de software.

Objetivo 2. Identificar los riesgos asociados a la migración y actualización de la plataforma.

- Se realizó una revisión de los procesos involucrados en el desarrollo de un proyecto, de acuerdo a lo indicado en la metodología de la Institución.
- Se definieron los parámetros requeridos para la aplicación del AMEF.
- Se llevaron a cabo las entrevistas con los involucrados el proyecto que habían sido identificados.
- Se aplicó el AMEF de procesos, obteniendo una lista de riesgos del proyecto, clasificados según el número de prioridad del riesgo.

Objetivo 3. Elaborar el plan de ejecución para el proyecto “Migración y actualización de la plataforma Intranet del Banco de Venezuela”.

- Se elaboró el PEP para realizar la migración de la Plataforma Intranet en la unidad de estudio, se desglosaron seis (6) entregables en actividades que se plantearon en un cronograma de trabajo.
- Se realizó un esquema de contingencia para cada riesgo identificado mediante la aplicación del AMEF, dicho esquema fue enfocado en actividades que podrán ser llevadas a cabo por los involucrados, algunas de ellas fueron incluidas en el cronograma propuesto.
- Se elaboró un listado detallado de responsabilidades para cada rol presentado en el organigrama del proyecto, así como una matriz de responsabilidades que indica el nivel de participación en cada uno de los seis (6) entregables del proyecto.
- La implementación del PEP propuesto para la Migración y actualización de la Plataforma Intranet es factible, operativa y económicamente y no es considerada de complejidad alta su preparación previa y aplicación

Finalmente, como se puede apreciar en lo anteriormente expuesto, se cumplió con el objetivo general planteado en el presente Trabajo Especial de Grado, ya que se propone un PEP adaptado a la necesidad de migrar y actualizar la Plataforma Intranet

del Banco de Venezuela, y cuyo contenido cumple con las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos.

2. Recomendaciones

Luego de haber analizado la información obtenida y elaborado la propuesta del Plan de Ejecución del Proyecto para la Migración y actualización de la Plataforma Intranet del Banco de Venezuela, se plantean las siguientes recomendaciones en función de lograr mejoras en la organización en los siguientes aspectos:

- Incluir dentro de los procesos de la metodología de desarrollo de proyectos la Gestión de Riesgos asociados a la ejecución del proyecto, ya que actualmente esta es llevada a cabo enfocada en el producto a obtener. Se propone como entregables mínimos lo siguiente:
 - Lista de riesgos identificados donde se indique el nivel de impacto.
 - Lista de actividades de contingencia o respuesta a los riesgos, indicando el responsable de cada actividad.
- Incluir dentro de los pliegos de licitaciones para proyectos tecnológicos, una actividad de levantamiento detallado de información por parte de los proveedores participantes, antes de la presentación de su oferta, a fin de evitar definiciones incompletas del alcance de los proyectos.
- Realizar una reunión de kickoff para proyectos que involucren plataformas utilizadas transversalmente en la institución, donde se solicite la participación de los Gerentes de Área o Gerentes de Línea de las áreas de Servicios y Productos, a fin de crear conciencia sobre el impacto del proyecto y la importancia de la participación de todos los involucrados en el éxito del mismo.
- Incorporar como requisito adicional en la etapa de inicio de los futuros proyectos de la institución, una lista detallada de responsabilidades para cada rol definido.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Asamblea Nacional (2009). Ley de Contrataciones Públicas. Recuperado el 09 de Marzo de 2015 de <http://www.uc.edu.ve/archivos/leydecontratpblcas.pdf>

Brito, L. (2009). Plan de Gestión del Proyecto para la implementación de un Sistema de Documentación de Proyectos en la Gerencia General de Ingeniería y Proyectos de C.V.G Ferrominera Orinoco. Trabajo de grado de Especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Comité de Operaciones de PDVSA (1999). Guías de Gerencia de Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC). Caracas.

Colegio de Ingenieros de Venezuela. (1996).Código de Ética Profesional Recuperado el 26 de Marzo de 2012, de http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf

Diogo, A. (2007). Definición del proyecto “Parametrización del Portal Corporativo” para el control y análisis de indicadores de gestión generados por un Departamento de una empresa de consumo masivo. Trabajo de grado de Especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Hurtado, J. (2010). El proyecto de investigación, comprensión holística de la metodología y la investigación. Sexta edición. Bogotá – Caracas. Quirón Ediciones.

Project Management Institute (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Quinta Edición. Project Management Institute. Pennsylvania.

Project Management Institute. (Octubre de 2006).Código de Ética y Conducta Profesional. Recuperado el 26 de Marzo de 2012, de http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx.

Reyes, P. (2007).Análisis del Modo y Efecto de la Falla (PFMEA). Recuperado el el 26 de Marzo de 2012, de www.icicm.com/files/AMEFa.doc

Santos, M., y Arroyo G. (2007).Prospectiva de los portales corporativos. Boletín IIE. Páginas 119 a 126.

Solís, G. (2009). Plan para la actualización del sistema de administración académica de la Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo de grado de Especialización, no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

SUDEBAN. (2007). Normativa de Tecnología de la Información, Servicios Financieros Desmaterializados, Banca Electrónica, Virtual y en Línea para los Entes Sometidos al Control, Regulación y Supervisión de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

Torres, N. (2006). El uso de Portales Corporativos en la Gerencia del Conocimiento para las Empresas. Trabajo para Programa Doctoral en Administración de Empresas. Universidad del Turabo, Gurabo, Puerto Rico.

Urbina, W. (2007). Diseño y Planificación de la Actualización de la Plataforma de Hardware de Banesco Banco Universal. Trabajo de grado de Especialización, no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Valarino, E., Yaber, G., y Cemborain, M. (2010). Metodología de la Investigación Paso a Paso. México, DF, México: Trillas.