



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑO DE UN PLAN DE GESTION DE CALIDAD Y TIEMPO PARA EL
PROCESO “VENTAS” DE LA GERENCIA DE ACTIVACIÓN Y
RETENCIÓN DEL BANCO DE VENEZUELA.

Presentado por:
Paz Tello, Gabriela Carolina

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Prof. Gloria Aponte

Caracas, enero 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
DISEÑO DE UN PLAN DE GESTION DE CALIDAD Y TIEMPO PARA EL
PROCESO “VENTAS” DE LA GERENCIA DE ACTIVACIÓN Y
RETENCIÓN DEL BANCO DE VENEZUELA.

Presentado por:
Paz Tello, Gabriela Carolina

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Prof. Gloria Aponte

Caracas, enero de 2015

Director Programa Gerencia de Proyectos.
Dirección General de los Estudios de Postgrado.
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado de Gabriela Carolina Paz Tello para optar al grado de **Especialista en Gerencia de Proyectos**, cuyo título es “**Diseño de un plan de Gestión de calidad y tiempo para el proceso “ventas” de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela**”; y manifiesto que estoy dispuesto a asesorar al cursante durante el desarrollo del mismo, hasta su culminación, como Trabajo Especial de Grado para su presentación y evaluación.

En la ciudad de Caracas, a los veinticinco días de enero de 2015

Atentamente.

Gloria Aponte

CI: 4964695

Caracas, 25 de enero de 2015

CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA

Sres.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Presente.-

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la “Licenciada en Contaduría Pública, Gabriela Carolina Paz Tello, V-16.878.585, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado.” **DISEÑO DE UN PLAN DE GESTION DE CALIDAD Y TIEMPO PARA EL PROCESO “VENTAS” DE LA GERENCIA DE ACTIVACIÓN Y RETENCIÓN DEL BANCO DE VENEZUELA**”, como requisito para optar 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,

Julleimar Fermín

Firma del Representante de la institución



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTION DE CALIDAD Y TIEMPO PARA EL
PROCESO “VENTAS” DE LA GERENCIA DE ACTIVACIÓN Y
RETENCIÓN DEL BANCO DE VENEZUELA.**

Autor: Gabriela Paz
Asesor: Gloria Aponte
Año: 2015

RESUMEN

A mediados del año 2009 el Banco de Venezuela pasó a ser de una institución privada a una pública. En la actualidad dentro del Banco de Venezuela están ocurriendo cambios que se encuentran afectando las funciones y estructuras organizativas; lo cual llama la atención e inquietud del personal que día a día labora en la organización, y estos cambios requieren de la búsqueda de diferentes iniciativas que se desean desarrollar en este proyecto específicamente en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela. Esta gerencia se está viendo afectada por una nueva reestructuración, lo que conlleva a nuevas modificaciones en las funciones, y adicional a ello, la incorporación de nuevas tareas y procedimientos debido al volumen significativo de clientes que ha tenido esta institución a lo largo de los últimos tres años. El objetivo principal de este trabajo es Diseñar un plan de Gestión de la Calidad y Tiempo para el proceso “ventas” de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela bajo los fundamentos teóricos para la administración de proyectos propuestos por el Project Management Institute a través de la guía PMBOK 2013. Este proyecto se enmarca en el tipo de Investigación Proyectiva o también, Investigación y Desarrollo, en la modalidad de Investigación Aplicada bajo un diseño no experimental de campo, transeccional nivel descriptivo, debido a que busca resolver la forma de cómo se manejan los procesos actualmente y poder aplicar mejores prácticas a través de un plan de gestión de la calidad y tiempo. El diseño de la investigación a utilizar será el mixto ya que se realizará a través de una investigación no experimental de campo.

Palabras clave: Procesos, Mejores Prácticas, Plan, Calidad, Tiempo, PMBOK.

Línea de Trabajo: Gerencia de Proyectos Calidad y Tiempo.

INDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL ASESOR	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA	iv
RESUMEN	v
INDICE GENERAL	vi
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	xiii
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Planteamiento del Problema y Delimitación del problema	4
1.2. Sistematización del Problema	10
1.3. Objetivo de la investigación	11
1.3.1. Objetivo General	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4. Justificación del proyecto	11
1.5. Alcance, Premisas y Limitaciones	12
1.5.1. Alcance	12
1.5.2. Premisas	13
1.5.3. Limitaciones	13
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes de la Investigación	14
2.2. Fundamentos Teóricos de la Gerencia de Proyectos	21
2.3. Fundamentos Teóricos sobre el Plan de Gestión de la Calidad y Tiempo	30
2.4. Bases Legales	63
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	67
Tipo de Investigación	67
Diseño de la Investigación	68
Unidad de Análisis	69

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	69
Fases de la investigación	71
Operacionalización de los objetivos	73
Estructura Desagregada de Trabajo	74
Aspectos éticos	76
Cronograma de la investigación	77
Recursos de la investigación	77
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	79
Reseña Histórica de la Organización	79
Misión, Visión y Valores	82
Mercado	83
Estructura Organizativa	86
Estructura del departamento	87
CAPITULO V.DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	88
5.1. Desarrollo del objetivo específico N° 1	88
5.2 Desarrollo del objetivo específico N° 2	96
5.3. Desarrollo del objetivo específico N° 3	102
5.4. Desarrollo del objetivo específico N° 4	116
5.4.1. Plan de Gestión de la calidad	117
5.4.1.1. Planificar la Gestión de calidad	117
5.4.1.2. Realizar el Aseguramiento de calidad	121
5.4.1.3. Realizar control de calidad	122
5.4.2. Plan de Gestión del tiempo	123
5.4.2.1. Planificar la gestión del cronograma	123
5.4.2.2. Definir las actividades	127
5.4.2.3. Secuenciar las actividades	129
5.4.2.4. Estimar los recursos de las actividades	131
5.4.2.5. Estimar la duración de las actividades	131

5.4.2.6. Desarrollar el cronograma	131
5.4.2.7. Controlar el cronograma	132
CAPITULO VI. PROPUESTA	133
6.1. Objetivo y justificación de la propuesta	133
6.2. Fundamentos de la propuesta	133
6.3. Estructura de la propuesta	133
6.4. Plan de Gestión de la Calidad	133
6.4.1. Planificar la calidad	134
6.4.2. Aseguramiento de la calidad	135
6.4.3. Control de calidad	137
6.4.4. Plan de Gestión de la calidad	138
6.5. Plan de Gestión del Tiempo	139
6.5.1. Definir las actividades	140
6.5.2. Identificar la Secuencia de las actividades	141
6.5.3. Estimar los recursos de las actividades	143
6.5.4. Estimar la duración de las actividades	145
6.5.5. Desarrollar el cronograma	146
6.5.6. Controlar el cronograma	148
6.5.7. Plan de Gestión del tiempo	150
CAPITULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	154
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
8.1. Conclusiones	157
8.2. Recomendaciones	158
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	160

LISTA DE FIGURAS

Nro.	Figura	Pág.
1	Método de Diagramación por Precedencia	37
2	Modelo de Ruta Crítica	45
3	Proceso medular del sistema de Gestión de Calidad	58
4	Estructura Desagregada de Trabajo	75
5	Cronograma de la investigación	77
6	Estructura organizativa de Banco de Venezuela	86
7	Estructura del departamento	87
8	Cantidad de Proyectos tecnológicos y Proyectos de Negocios 2010-2012	95
9	Resumen de archivos enviados por la empresa externa	98
10	Compilado	99
11	Proceso de atención telefónica BdV	100
12	Proceso de atención telefónica para atender los reclamos	100
13	Registros a extraer cobranza del mes	101
14	EDT del proyecto Automatización del proceso operativo	106
15	Diagrama de Gantt del proyecto Automatización de procesos operativos	107
16	Criterios de evaluación de la Gestión de la Calidad en la Gerencia	108
17	Modelo de calidad empresa externa	109
18	Elementos de Planificación de la Calidad en la Gerencia	110
19	Elementos de Aseguramiento de la Calidad en la Gerencia	111
20	Elementos de control de la Calidad en la Gerencia	112
21	Elementos de Gestión de la Calidad en la Gerencia	113
22	Propuesta de la 1ra alternativa para mejoras de los procesos manuales	114
23	Propuesta de la 2da alternativa para mejoras de los procesos manuales	115

Nro.	Figura	Pág.
24	Registro de interesados	118
25	EDT de la Automatización del proceso operativo	119
26	Cronograma del proyecto incluye cada fase	120
27	Clasificación de los eventos de riesgos	121
28	Política de Calidad	122
29	Documentos de control para el Proyecto	123
30	Proceso de Definición de actividades	128
31	Método de Diagramación por procedencia de 1er paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos	129
32	Método de Diagramación por procedencia de 2do paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos	129
33	Método de Diagramación por procedencia de 3er paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos	129
34	Método de Diagramación por procedencia de 4to paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos	130
35	Método de Diagramación por procedencia de 5to paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos	130
36	Método de Diagramación por procedencia de 6to paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos	130
37	Proceso de Secuenciar las actividades	131
38	Proceso de estimar los recursos	131
39	Proceso de estimación duración de las actividades	131
40	Proceso actual del desarrollo del cronograma	132
41	Proceso actual del control del cronograma	132
42	Mejora de las fuentes de información de Planificación de la Calidad en el Proceso	134

Nro	Figura	Pág.
43	Mejora de las herramientas y técnicas de Planificación de la Calidad en el proceso	135
44	Mejora de los resultados obtenidos de Planificación de la Calidad en el proceso	135
45	Mejora de las fuentes de información de Aseguramiento de la Calidad en el proceso	136
46	Mejora de las herramientas y técnicas del Aseguramiento de la Calidad en el proceso	136
47	Mejora de los resultados obtenidos del Aseguramiento de la Calidad en el proceso	137
48	Mejora de las fuentes de información del control de la Calidad en el proceso	137
49	Mejora de las herramientas y técnicas del control de la Calidad en el proceso	138
50	Mejora de los resultados obtenidos del control de la Calidad en el proceso	138
51	Mejora de las fuentes de información en el proceso	140
52	Mejora de las Herramientas y técnicas en el proceso	141
53	Mejora de los resultados obtenidos en el proceso	141
54	Mejora en la secuencia de actividades del proceso	142
55	Mejora de las herramientas y técnicas en la secuencia de actividades del proceso	143
56	Mejora en los resultados obtenidos en la secuencia de actividades del proceso	143
57	Mejora en las fuentes de información del proceso de estimación de recursos	144
58	Mejora en las herramientas y técnicas del proceso de estimación de recursos	144

Nro	Figura	Pág.
59	Mejora en los resultados obtenidos del proceso de estimación de recursos	145
60	Mejora en la fuente de información del proceso de estimación de duraciones	145
61	Mejora en las herramientas y técnicas del proceso de estimación de duraciones	146
62	Mejora en los resultados obtenidos del proceso de estimación de duraciones.	146
63	Mejora en las fuentes de información del proceso de Desarrollar el cronograma	147
64	Mejora de las herramientas y técnicas del proceso de Desarrollar el cronograma	147
65	Mejora de los resultados obtenidos del proceso de Desarrollar el cronograma	148
66	Mejora en las fuentes de información del proceso de Controlar el cronograma	148
67	Mejora en las herramientas y técnicas del proceso de Controlar el cronograma	149
68	Mejora en los resultados obtenidos del proceso de Controlar el cronograma	149
69	Propuesta para la estimación y mejora del tiempo en los proyectos	151

LISTA DE TABLAS

Nro	Tabla	Pág.
1	Gestión de la empresa Iké Asistencia Venezuela	9
2	Marco de Referencia del Sistema de Gestión de la Calidad BdV	60
3	Operacionalización de los Objetivos	74
4	Recursos Necesarios	78
5	Propuesta de estrategias	103
6	Matriz de Roles y Funciones	104
7	Estrategias para mejorar los procesos	116
8	Presupuesto propuesto para el desarrollo del proyecto	119
9	Matriz de Responsabilidades	120
10	Lista de verificación del uso del cronograma de actividades en la etapa de inicio	124
11	Lista de verificación de la gestión del tiempo en la ejecución del proyecto	126
12	Actividades definidas 1ra parte para el proyecto Automatización de Procesos operativos	128
13	Actividades definidas 2da parte para el proyecto Automatización de Procesos operativos	128
14	Plan de Gestión de la Calidad	139

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AON	Actividad en el nodo
BANAVIH	Banco Nacional de la Vivienda y Hábitat
BdV	Banco de Venezuela
EDT	Estructura Desagregada de Trabajo
GTI	Gerencia de Tecnología de la Información
PDM	Método de Diagramación por Precedencia
PMI	Project Management Institute
TDC	Tarjeta de Crédito
TEG	Trabajo Especial de Grado
VPD	Vicepresidencia
VPS	Servidor Privado Virtual

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran en constantes cambios de estructuras y forma de trabajar; el Banco de Venezuela es una de las diversas instituciones que se ven afectadas por dichos cambios, y ha sido una entidad financiera que a lo largo del tiempo se ha mantenido como una de las mejores, en cuanto a su operativa y funciones se refiere. Banco de Venezuela cuenta con una impecable trayectoria a nivel de Bancos Nacionales, siendo en la actualidad el Banco más grande de Venezuela, contando con una cartera significativa de clientes que ha sido el soporte para que continúe con excelencia sus operaciones. Los bancos son entidades que se organizan de acuerdo a leyes especiales y que se dedican a trabajar con el dinero, para lo cual reciben y tienen a su custodia depósitos hechos por las personas y las organizaciones, y otorgan préstamos usando esos mismos recursos.

Es importante resaltar los cambios en relación a la tecnología que poseen otros bancos; este desarrollo de tecnología, nuevas herramientas, entre otros, han facilitado el gran trabajo operativo y a su vez el manejo de la información, realización de funciones, logrando así excelentes resultados en menor tiempo. Estos bancos que se observaron, en su mayoría, privados han invertido en tecnología avanzada con la finalidad de mejorar los procesos manuales y los trabajos rutinarios que a su vez requerían de mucho tiempo para su realización, y han utilizado estos tiempos en nuevas actividades y creación de nuevos productos, donde se han beneficiado y en la actualidad continúan creciendo en el mercado.

El objetivo del presente proyecto de Trabajo Especial de Grado es diseñar un plan de gestión de la calidad y tiempo para el proceso “Ventas” de la gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela, a través de la aplicación de las mejores prácticas mencionadas en la guía del PMI en el PMBOK 2013 y la aplicación de las nueve áreas de conocimiento.

Donde en esta guía del PMBOK se enfocan nuevas alternativas de trabajo que ayudarán al desarrollo del mismo y que a su vez apoyados con estas nueve áreas de conocimiento se busca diseñar diferentes propuestas con la finalidad de mejorar los procesos que actualmente son manejados en la banca pública.

Este documento se ha estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I. El Problema. En este capítulo se presenta información a detalle acerca de cuál es el problema que se está dando en la organización pública de Banco de Venezuela y se plasma cual es la formulación del mismo, que a través de diferentes preguntas propuestas, se buscan alcanzar los objetivos definidos para este trabajo especial de grado. Por otra parte se presentan otros puntos como la justificación, alcance y limitaciones, que definirán hasta dónde llegará la presente investigación.

CAPÍTULO II. Marco Teórico. En este capítulo se señalan los antecedentes de la investigación encontrados a través de una búsqueda previa que se realizó, estos trabajos son aquellos que guardan mayor relación con el tema de investigación propuesto. Por otra parte, presentan las bases teóricas que sustentan el desarrollo de la propuesta y adicional a ello, se establecen las bases legales que fueron tomadas en cuenta para el presente trabajo especial de grado.

CAPÍTULO III. Marco Metodológico. En este capítulo se determina con precisión cuál será el tipo de investigación, diseño, operacionalización de los objetivos, técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizarse. Y por último se presentan las Consideraciones Éticas y Legales.

CAPÍTULO IV. Marco Organizacional. En esta sección se muestra el detalle de la institución a evaluar, que en este caso es Banco de Venezuela, se presenta la reseña histórica, misión, visión, valores, mercado, estructura de la organización y la estructura del departamento.

CAPITULO V. Desarrollo de los Objetivos. En esta sección se explicará cada uno de los objetivos específicos, donde se analizará a detalle punto por punto para ir desarrollando el proyecto en estudio.

CAPITULO VI. **Propuesta.** Se establecerá finalmente la propuesta del presente proyecto, donde se mostrará el plan de gestión de calidad y tiempo para la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.

CAPTILUO VII. **Evaluación del Proyecto.** Se explica la factibilidad del proyecto evaluado en los capítulos anteriores.

CAPITULO VIII. **Conclusiones y Recomendaciones.** En esta mención se establecen finalmente las conclusiones que se llegan con el proyecto, y se determinan las posibles recomendaciones encontradas.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

CAPITULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACION

En la actualidad se han generado grandes cambios en la dirección estratégica del Banco de Venezuela las cuales tienen como objetivo principal mejorar la calidad de servicio prestado por dicha institución y lograr ser el primer banco del País. Es necesario contar con ciertas herramientas que ayuden al desarrollo de la investigación que se plantea, esto se logró con ayuda de los conocimientos adquiridos de la guía del PMI (PMBOK; 2013), entre otros instrumentos que fueron aplicados en el desarrollo de la presente.

La Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela es una de las más importantes dentro de la organización debido a que ella se encarga de la creación, elaboración y salida final de los productos. La Gerencia de Activación y Retención es el departamento con mayor cantidad de movimientos en cuanto a funciones operativas se refiere, y a su vez se encarga de la retención de los clientes. Dicha gerencia tiene grandes fallas en cuanto a la eficiencia en la ejecución de sus funciones, entre otros, y el presente trabajo especial de grado tiene como finalidad estudiar las fallas y generar las posibles soluciones.

1.1 Planteamiento y Delimitación del problema.

Banco de Venezuela es una institución financiera fundada en el año de 1890 y privatizada por el Grupo español Santander en el año de 1996. A partir del año 2009 empezó a formar parte del Estado Venezolano, pasando de ser una entidad privada a una pública; es así entonces que se empiezan a crear grandes cambios, debido a que para poder manejar esta institución era necesario llevar a cabo la aplicación de estrategias efectivas y tomar diferentes decisiones y así apoyar los cambios a nivel de crecimiento que se pudieran presentar en el futuro.

Actualmente, el Banco de Venezuela es una institución pública, la cual en

los dos últimos años ha estado creciendo a pasos agigantados, uno de los cambios significativos que ha tenido esta institución es la inclusión del nuevo grupo de clientes que han venido a formar parte de esta prestigiosa institución, conformando el primer lugar a nivel de captación del público se refiere.

Banco de Venezuela ha girado por completo la política que antes manejaba con el grupo Santander, y esta nueva estructura organizativa ha generado cambios significativos, que benefician a los clientes que ya formaban parte de la institución y a su vez a los nuevos clientes que están confiando en la misma.

Entre los cambios más importantes por mencionar algunos, se destacan los siguientes:

- ✓ Para el año 2.010 y principios del 2.011 se produjo un aumento en el número de agencias de un 39%. Esto se debe al objetivo del gobierno venezolano de llevar los servicios bancarios a los sectores históricamente excluidos de la sociedad, debido a que no contaban con apoyo de la banca por lo que se decide crear a través de esta institución bancaria nuevas agencias para apoyarlos, orientarlos e incentivarlos a lo que ahorro, prestamos, y crecimiento se refiere.
- ✓ Creación de nuevos terminales bancarios o mejor conocidos como TBCOM, instalados recientemente en los sectores populares, a fin de llevar la banca a las comunidades para que las personas puedan hacer depósitos y retiros sin necesidad de ir a una agencia u oficina.

Se puede observar que esta institución pública ha estado en constantes cambios estructurales, debido al crecimiento inesperado que ha tenido, lo cual ha requerido que Banco de Venezuela cuente con nuevas agencias,

procesos, y diversidad de funciones que agilicen la atención y logren la satisfacción del público en general.

Una de las vicepresidencias afectadas y que compete al área de estudio de la presente investigación es la de Vicepresidencia de Productos del Banco de Venezuela, en donde se encuentra agrupado aproximadamente el 45% de los productos de esta institución, como por ejemplo tarjetas de crédito, crédito de vehículo, crédito al consumo, credicompra, entre otros, es específicamente en la Gerencia de Activación y Retención donde se ha observado que el incremento de trabajo y funciones asociadas se ha convertido en un punto negativo para llevarlas a cabo día a día; por lo que se ve en la necesidad de crear nuevos procesos en la gestión de ventas que faciliten las tareas desempeñadas en la actualidad, esto motivado a que se ve en la necesidad de contar con mayor tiempo para realizar nuevas actividades y crear nuevos productos y a su vez crear estrategias para seguir creciendo en el mercado. Existen diferentes causas por las cuales tiene gran relevancia llevar a cabo este trabajo especial de grado, ya que ayudará a través de las propuestas a mejorar los procesos y en la toma de decisiones que ayuden a realizar la gestión de manera automatizada y mitigar los errores que se presentan en la actualidad.

Ahora bien, se conoce que esta institución bancaria ha crecido a lo largo de los años, tanto en clientes como en procesos, es por ello que esta investigación se enfocará en un departamento específico de la Vicepresidencia de Productos en la Gerencia de Activación y Retención. Actualmente esta Gerencia está generando fuertes desajustes y se está desviando del logro de los objetivos determinados para el año 2012, es importante destacar que se está viendo afectada por la falta de sistemas automatizados que benefician a la gerencia, logrando desgaste físico del personal y desmotivación; esto debido a que las funciones realizadas en la actualidad incluyen el manejo de la información de forma manual lo que ocasiona descontento ya que siendo una institución pública que pertenece

al Estado no se entiende el por qué no se ha invertido en tecnología de alcance y calidad que ayude a mejorar las diferentes deficiencias que en muchas áreas se están presentando.

Para entender las fallas mencionadas anteriormente se puede indicar que en la Gerencia de Activación y Retención, actualmente, existen funciones realizadas por el personal que lleva un manejo del tiempo significativo pudiendo realizar otros trabajos que ayuden al logro de los objetivos de forma más directa, como:

- ✓ Manejan cuadros de activación que son actualizados de forma manual, a través de un reporte generado por el Servidor Privado Virtual conocido por su siglas en inglés como VPS que es ubicado vía el portal corporativo de la institución bancaria, muchas veces esta información no contiene las activaciones de tarjetas de crédito más recientes, y esto ocasiona números de tarjetas de crédito activadas con uno o dos días de atraso.
- ✓ Actualizaciones mensuales de la Cobranza realizada por la empresa externa Iké Asistencia Venezuela, donde esta alianza fue creada con la intención de motivar al cliente a activar su tarjeta de crédito del Banco de Venezuela en el menor tiempo posible y, a su vez, que su primer consumo sea a través de esta empresa de servicios de Iké Asistencia Venezuela.
- ✓ Actualizaciones de la gestión de ventas realizadas mensualmente de forma manual.
- ✓ El manejo de los requerimientos para mejorar las gestiones realizadas, son enviados vía email y escritos manualmente en un formato determinado, pero no existe un servidor que logre obtener

la información directamente y así pueda agilizarse y dar respuesta oportuna.

Una vez determinadas las funciones descritas, es necesario detallar los cuadros actualmente utilizados con toda la información que se requiere hacer diariamente, y se observa que el volumen se incrementa significativamente en la parte de la gestión de cobranza, reclamos Iké Asistencia Venezuela y la activación de tarjetas de crédito, lo cual significa que la magnitud de clientes que se manejan en la institución siguen incrementándose, y como consecuencia el trabajo operativo también se va a ver afectado, y llegará un momento que no se podrá manejar la gestión manualmente, debido a que cualquiera de estas funciones pueden verse desbordadas y esto implicará la toma de decisiones erradas ; para ello es necesario contar con nuevas estrategias, que ayuden a la mejora oportuna de los procesos, por supuesto sin que estos cambios afecten la atención que se debe brindar a los clientes.

A continuación se enumeran ejemplos de los reportes que actualmente se manejan en la gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela; el primero es llamado Cuadro de gestión de cobranza, que contiene a su vez los reclamos generados por tipo de incidencia, estos datos corresponden al primer trimestre del año 2012:

Para el cuadro 1. Gestión Iké Asistencia. Se observa que contiene información de clientes que actualmente están afiliados y por otra parte clientes que ya no desean la afiliación del servicio. Por otra parte se observa la Cobranza en Bs. que son manejados en base a un porcentaje 53,57% para Banco de Venezuela, otra parte para Iké Asistencia 41,94% y por último la parte de impuesto sobre la renta que corresponde a 4,48%, estos valores son determinados con anterioridad en un proceso manual, donde se realiza un cruce entre 4 archivos que maneja la empresa Iké asistencia Venezuela y un archivo que maneja la gerencia donde

determina la cantidad de clientes que no desean estar afiliados al servicio, y deben desincorporarse de los cuatro archivos que maneja la empresa externa. Por último aparece reflejado por tipo de incidencia los reclamos que se manejan dependiendo de lo que desea el cliente, si requiere cancelación del servicio, es decir retirarse del mismo, o si por el contrario está reclamando por un cargo que le hicieron dos veces en el mismo mes, o porque nunca aceptó el servicio.

Actualmente no se está asignando bases de datos a la empresa Iké Asistencia Venezuela (empresa externa), debido a la generación de nuevas estructuras que ha llevado a suspender las ventas, sin embargo se mantiene la gestión con los clientes que se encuentren afiliados.

Cuadro 1. Gestión de la empresa Iké Asistencia Venezuela

Ike asistencia	Acumulado 2011	Enero-12	%	Febrero-12	%	Marzo-12
Afiliación	0	0	0,00%	0	0,00%	0
Desafiliación	2.206	169	-100,00%	150	-100,00%	47
TOTAL GENERAL	-2.206	-169	-100,00%	-150	-100,00%	-47

Cobranza Ike Asistencia	Bs 11.356.034,91	Bs 834.797,00	25,79%	Bs 790.611,09	24,43%	Bs 811.439,00
Banco 53,57%	Bs 5.827.881,79	Bs 420.836,00	50,41%	Bs 398.604,00	50,42%	Bs 409.129,00
Ike Asistencia 41,945%	Bs 4.765.572,89	Bs 350.312,00	41,96%	Bs 331.695,00	41,95%	Bs 340.458,00
Retención ISLR 4,485%	Bs 762.580,23	Bs 63.649,00	7,62%	Bs 60.312,09	7,63%	Bs 61.852,00
TOTAL COBRANZA	Bs 11.356.034,91	Bs 834.797,00	100,00%	Bs 790.611,09	100,00%	Bs 811.439,00

		Enero-12	%	Febrero-11	%	Marzo-11
Reclamos Ike Asistencia	2.715	199	31%	180	28%	64
Cancelación	2.206	169	85%	150	83%	47
Venta No Reconocida	405	23	12%	25	14%	15
Cargos Duplicados	71	6	3%	3	2%	1
Solicitud de información	33	1	1%	2	1%	1
TOTAL RECLAMOS	2.715	199	100%	180	100%	64

Fuente: Banco de Venezuela, Reporte de Gestión Iké Asistencia Venezuela. (2012)

La información que contiene este cuadro es llenada manualmente, y se encuentra en diferentes archivos, que un analista es la persona de llevar a cabo día a día la recopilación de la información para mostrarla detallada mensualmente.

Ahora bien, se observa, a través del análisis que la realización de este

cuadro que se tomó para el desarrollo del proyecto, conlleva a un trabajo operativo y a un tiempo significativo para su elaboración. Debido a que la recopilación de los datos numéricos es un trabajo engorroso y que a medida que se vaya incrementado las solicitudes de los clientes, que se activen las ventas del servicio de Iké Asistencia Venezuela, que se generen reclamos, entre otros, ocasionará mayor trabajo manual, lo cual es necesario que como Gerencia de Activación y Retención se apliquen medidas con carácter de urgencia para lograr mejores resultados, buscar nuevos lineamientos que mejoren la forma de presentar y obtener la información, y a su vez diseñar procesos de calidad y tiempo que mejoren las fallas que se encuentran afectando la operativa del trabajo. Banco de Venezuela se ve en la obligación de invertir y estar de la mano con los avances tecnológicos para minimizar en tiempos y maximizar la calidad de atención y gestión, ya que como institución pública es necesario que contando con apoyo monetario se solidifique los resultados en cada período.

El presente Trabajo Especial de Grado surge con el propósito de aportar soluciones y ayudar a mejorar los procesos en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela, en ese sentido se presenta la formulación del problema, con la finalidad de dar una respuesta al mismo mediante la ejecución de este proyecto.

Con la situación antes planteada se llega a la siguiente formulación del problema:

¿Cómo diseñar un plan de gestión de la calidad y tiempo para el proceso “Ventas” de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela que ayude a minimizar los tiempos de ejecución de las tareas realizadas en la actualidad y maximice a su vez la calidad del servicio en atención a los clientes?

1.2 Sistematización del Problema

¿Existen políticas en el Banco de Venezuela que promueven la

automatización de procesos?

¿Cuál es la situación actual de los procesos de venta en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela?

¿Cuáles serían los nuevos procesos que mejorarán los tiempos y calidad en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela?

¿Cómo elaborar un plan de gestión de la calidad y tiempo para el proceso “Venta” de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de gestión de la calidad y tiempo para el proceso “Ventas” de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.

1.3.2 Objetivo Específicos

- ✓ Identificar las políticas en el Banco de Venezuela que promueven la automatización de procesos.
- ✓ Diagnosticar los procesos actuales de venta en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.
- ✓ Determinar nuevos procesos que mejoren los tiempos y calidad en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.
- ✓ Elaborar el plan de gestión de la calidad y tiempo para los nuevos procesos de venta de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.

1.4 Justificación del Proyecto

En la actualidad, las instituciones financieras tanto públicas como privadas se encuentran atadas a una serie de normativas que controlan las operaciones que son llevadas a cabo día a día; sin embargo, se encuentran en la búsqueda de mayor rendimiento y estabilidad económica, es por ello que actualmente realizan innovaciones a nivel de productos, creación de estrategias que abarquen a todo el mercado

venezolano involucrando al nuevo grupo de clientes que el Banco de Venezuela como entidad pública ha incentivado a que sean incluidas y bancarizadas para ayudarlas a crecer, a ahorrar y a otorgarles beneficios financieros que estimulen el desarrollo económico de la nación ya que anteriormente el sector bancario no confiaba en la capacidad de estas personas, o, mejor dicho, no conocían la forma de trabajar con ellos directamente para que pudieran ofrecerles productos dirigidos especialmente a este grupo de clientes con la finalidad de que gocen de beneficios como cualquier otro, pero sin olvidar realmente que su capacidad de pago no será igual a otro cliente que genere mayores ingresos.

Por estos motivos mencionados se puede señalar que debido a los constantes cambios que se están presentando y el volumen de trabajo operativo que se está incrementando día a día, es necesario diseñar procesos que ayuden a mejorar la funcionalidad de la gestión de ventas, que facilite el acceso a la información, y que en sí automatice varias actividades desempeñadas actualmente en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.

1.5 Alcance, Premisas y Limitaciones.

1.5.1 Alcance.

Esta investigación tiene como alcance diseñar un plan de gestión de la calidad y tiempo para el proceso “Ventas” de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela que en la actualidad se está viendo afectada por la ausencia de nuevas tecnologías. Si esta institución se abocara a la búsqueda de implementar nuevas tecnologías facilitaría el resultado de la información requerida de la Gerencia Activación y Retención del Banco de Venezuela.

Se busca entonces mejorar los procesos actuales, con la finalidad de disminuir los tiempos de las actividades asignadas y mejorar la calidad de atención, logrando así atacar otros puntos que son de gran relevancia para que la institución bancaria funcione de la mejor manera posible y pueda seguir creciendo aún más en calidad y servicios.

Este trabajo de investigación no cubre la implementación del plan para mejorar la gestión de ventas.

1.5.2. Premisas

La realización de este proyecto de Trabajo Especial de Grado se basa en los supuestos necesarios para poder llevarlo a cabo:

- ✓ Se cuenta con el personal de la vicepresidencia de Productos específicamente la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela se involucrará para el apoyo de suministro de datos, información, y todo aquello que se requiera para sustentar las debilidades y fortalezas que se presentarán a lo largo de su desarrollo.
- ✓ Se estima que la información requerida sea entregada de manera oportuna.

1.5.3 Limitaciones

En este punto se puede señalar que pudiesen existir limitantes al momento del desarrollo del trabajo, a medida que se va avanzado en el trabajo especial de grado se pudiese contar con ciertos factores que de una manera u otra pueden desviar puntos como:

- ✓ Que la información no llegue de manera oportuna, o que tal vez no sea lo solicitado.
- ✓ Actualmente la vicepresidencia se encuentra en restructuración y pudiese encontrarse con pérdidas de material importante, debido a que se encuentran en proceso de mudanza de un edificio a otro.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los antecedentes y los fundamentos teóricos, así como las bases legales que aplican para el desarrollo de la investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

De la revisión efectuada en el portal de la Biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello se encontraron las siguientes investigaciones que guardan estrecha relación con el proyecto de trabajo especial de grado, las cuales se reseñan a continuación:

Contreras (2011), en su Trabajo Especial de Grado titulado: **Desarrollo de un Plan de Procesos para la administración de proyectos tecnológicos Caso de estudio: Gerencia de tecnología de la información del Banco Nacional de la Vivienda y Hábitat (BANAVIH)**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello, plantea el objetivo general de Desarrollar un plan de procesos basado en las mejores prácticas en la Administración de Proyectos Tecnológicos Caso de estudio: Gerencia de tecnología de la información del Banco Nacional de la Vivienda y Hábitat (BANAVIH). Entre los logros más importantes se encontraron: La necesidad de adoptar medidas y cambios y así lograr corregir en corto plazo las acciones que estaban tomando para realizar un proyecto, debido a que se estaban viendo afectados en la parte de tiempo, calidad y costo, y que muchos proyectos no estaban siendo culminados satisfactoriamente, causando retrasos en entrega de la información, desmejorando la calidad, careciendo así de lineamientos que ayudaron a organizarse mejor. Se puede señalar que una de las estrategias más importantes que debería ser tomada en cuenta en la administración de proyectos de la Gerencia de Tecnología de la Información (GTI), es la de

documentación y la creación de nuevas tecnologías que ayuden a mejorar los procesos ya establecidos; esto debido a características particulares de la Institución, que por su naturaleza de ente público y situaciones políticas, se ha visto sometida a repetidos cambios en el tren gerencial, razón por la cual, una mayor cantidad de registros sobre proyectos contribuirá a la continuidad de los mismos.

La anterior investigación resalta en gran medida la importancia de tener nuevas tecnologías que ayuden a minimizar los tiempos de entrega en los procesos realizados, y de igual manera contar con información documentada de todos los procesos, proyectos, y procedimientos, sobre todo en instituciones públicas como lo es ahora el Banco de Venezuela, que se puede ver sometida a cambios en su tren gerencial en mayor medida que una entidad privada por las causas que señala el autor de la anterior investigación. Entre los aportes que se logran observar son: la necesidad de contar con tecnologías altamente efectivas que ayuden a controlar el gran volumen de trabajo que se está manejando en la actualidad, buscar herramientas y técnicas que faciliten las funciones actualmente desempeñadas a través de la documentación y manuales de procedimientos de todos los procesos llevadas a cabo por cada individuo dentro de esta institución.

Palabras clave: Procesos, calidad, avances tecnológicos, documentación, mejores prácticas, lineamientos, seguimiento y control.

Rivas (2007) en su Trabajo Especial de Grado: **Rediseño de la arquitectura organizacional de la banca especializada, caso de estudio Banca Privada – Banesco**. El objetivo general señalado en este trabajo fue: “Rediseñar la arquitectura organizacional de la banca Especializada Privada-Banesco con la finalidad que apalanque los objetivos estratégicos de la organización”. Los aspectos más importantes que se observaron fue la manera de cómo se organizaron para rediseñar una nueva arquitectura, porque a pesar de que esta institución cuenta con

diferentes recursos, vieron la necesidad de mejorar o mejor dicho rediseñarlo y así sustentar la rentabilidad que pudiesen tener. Otro aporte que señala este autor es el de rediseñar una estructura con nuevos planteamientos estratégicos, y por último el de permitir corregir debilidades que actualmente se están presentando en la Banca. Entre las recomendaciones que señalan en el trabajo se encontraron: “Definir tareas y funciones asociadas a los nuevos procesos de trabajo y establecer prácticas que aseguren uso efectivo de Sistemas de Información”.

La anterior investigación es de gran importancia para el proyecto de Trabajo Especial de Grado en curso debido a que resalta la necesidad de contar con procedimientos escritos, porque ante los nuevos procesos propuestos para el rediseño de la arquitectura organizacional planteada en la investigación antes citada, una de las primeras recomendaciones que hace el autor es definir las tareas y funciones de los nuevos procesos de trabajos y establecer las mejores herramientas que aseguran el buen uso de los nuevos sistemas implantados, esto solamente se puede lograr a través del diseño de nuevas estrategias, o rediseños de los procedimientos. Entre los aportes más importantes, se observa el levantamiento de la información en el área determinada, la búsqueda de los procesos existentes para así poder mejorarlos, la recolección de datos, realización de matriz DOFA, y otros mecanismos de comunicación que ayuden con la investigación.

Palabras clave: Rediseño, procesos, estrategias, tiempo, discontinuidad de tecnologías.

Fernández, (2007). **Diseño de un plan para mejora del proceso de S&OP Sales and Operations Planning de una empresa de consumo masivo.** El objetivo que se planteó en este trabajo de grado fue el de “Diseñar un plan para la mejora de S&OP (Planificación de Ventas y Operaciones) de una empresa de consumo masivo”. Entre las

conclusiones más importantes que este autor señala destacan la forma de cómo esta empresa maneja información de forma actualizada, contando con procesos bien definidos que permiten tener la información siempre al día, debido a que ésta es una de las estrategias más utilizadas por las organizaciones para ser eficientes.

Asimismo el presente proyecto de Trabajo Especial de Grado ofrece diversas recomendaciones entre las que se resalta la siguiente: Se debe realizar un estudio de los procesos existentes, elaborar manuales de procesos bien completos, que deben ser actualizados constantemente, y si pueden mejorarse en el transcurso del tiempo servirá para apoyar el crecimiento de la institución bancaria, ya que se mejorará en calidad, tiempo, servicio y en todos los aspectos que se requieran para lograr el éxito de la información documentada y así poder lograr mejoras en el departamento de esta institución.

Palabras clave: Procesos, plan, clientes, calidad, servicio, ventajas competitivas, oportunidad de mejoras, procesos internos.

Ulises, (2006). **Establecer los procedimientos para la contratación y control de obras gerenciadas por la empresa Venezuelan Project Managers Grupo P.M.A., S.A.** El objetivo general de este trabajo fue: “Establecer mediante la estructuración de una normativa interna, los procedimientos para la contratación y control de obras gerenciadas por la empresa VENEZUELAN PROJECT MANAGERS, GRUPO P.M.A., S.A., que garantice entre otras, (la reducción o eliminación de errores, imprecisiones, desajustes en el cronograma de compras y ejecución de obras, la practica reiterada de omisiones, centralización de proveedores por tipo de bienes), la satisfacción del cliente, la calidad y el éxito de nuestros proyectos”. Los logros más importantes que se pueden destacar son: el desarrollo de una regulación interna de la empresa que ayude a definir las funciones que debe realizar cada persona que conforma el equipo de trabajo, definir esquemas que

ayuden a determinar el perfil de cada uno de ellos, los procedimientos a implantar y un manual de procesos bien definidos. Entre las recomendaciones que se presentan en este trabajo destacan se destaca la siguiente: *“Al Establecer cada una de las funciones de cada integrante del departamento se logra una buena organización, disciplina, eficiencia y se evita duplicidad de funciones”*, así el autor de la investigación citada destaca la gran importancia de la necesidad de implementar procesos que ayuden a realizar las funciones de forma más rápida, en menor tiempo, y mayor calidad.

La anterior investigación resalta la gran importancia para una organización de cualquier tipo, el tener definidas las funciones que debe realizar cada individuo, y la forma para lograr esto, como también se puede apreciar en el antecedente anterior que es a través de la implementación de un plan de procedimientos por cada área de la organización. Entre los aportes más significativos que se ofrecen en esta investigación se encontraron: la realización de matrices de responsabilidad, determinación de los procesos, y la búsqueda por eliminar la dependencia de cada uno de ellos, a través de diferentes técnicas que ayuden a mejorar los tiempos de entrega y calidad del servicio ofrecido.

Palabras clave: procedimientos, clientes, insatisfacción, organización dependencia, errores, destiempo, calidad.

García (2006). **Diseño conceptual de guía para la gerencia de múltiples proyectos, adaptada al departamento de proyectos de transmisión de C.V.G. EDELCA**. El objetivo general de este trabajo fue el de: “Diseñar conceptualmente una propuesta que sirva de guía y/o metodología para la gerencia de múltiples proyectos, adaptada al departamento de proyectos de transmisión y que su aplicación permitiría mejorar significativamente los indicadores de gestión”. En este Trabajo Especial de Grado se pueden destacar beneficios importantes como: a

través de la investigación se alcanza detectar las diferentes causas del bajo desempeño de los diferentes proyectos, el uso inadecuado de los recursos y del tiempo en llevar a cabo las funciones; en conclusión el investigador propone rediseñar los procesos con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en la recolección de información, para así poder culminar exitosamente a tiempo los proyectos.

Los aportes que ofrece esta investigación para el proyecto de Trabajo Especial de Grado a realizar son: establecer en cada proyecto asignado prioridades, analizar las practicas existentes y si es necesario incorporar o mejorarlas, diseñar guías para mejorar la gestión de proyectos y otro aporte importante es el de manejar suficiente información que sea de relevancia, siempre investigando de manera minuciosa que pudiese hacer falta para completar en su totalidad cualquier proyecto a trabajar.

Palabras clave: proyectos, clientes, tiempo, capacidad de gestión, calidad tecnología, recursos.

Peraza, (2005). **Diseño de un modelo de priorización de proyectos tácticos para el portafolio de Banesco banco universal.** El objetivo general que se plantea en esta investigación es: “Proponer un modelo de priorización de proyectos tácticos para el portafolio de Banesco Banco Universal”. Entre los aspectos más importantes se destacan: la realización de una investigación completamente documental donde fueron llevados a cabo por personal experto y la aplicación de varios instrumentos con la finalidad de obtener en el menor tiempo posible la información relevante. Otro aspecto, sigue siendo la importancia que le dan a tener información documentada y actualizada para llevar a cabo las diferentes estrategias que sean planteadas en la organización.

Los aportes que son de ayuda para el desarrollo del trabajo de grado son: la búsqueda de documentación y análisis que permita mejorar los procesos actualmente definidos, el énfasis que hacen en tener una visión global de todos los procesos que se llevan día a día, donde se observa

que recomiendan realizar revisiones periódicas y si es necesario incorporar criterios nuevos, y las estrategias que pueden ser aplicadas para llevar a cabo procesos de calidad.

Palabras clave: Proyectos tácticos, recursos, técnicas, herramientas, conciliar ofertas, modelos, orden de atención.

Heredia y Rodríguez (2010). **Rediseño de procesos de gestión de la enseñanza basado en el análisis de datos** de la Revista Ingeniería Industrial, expone un serie de búsquedas de métodos para perfeccionar el trabajo en ciertos tipos de instituciones, citando textualmente el autor Heredia (2010). El objetivo del presente artículo es: “Mostrar los resultados alcanzados al diseñar y aplicar una metodología para la gestión de la enseñanza basada en el análisis de datos y en la posterior obtención de conocimientos, así como la utilidad de estos resultados para lograr mayor efectividad en las acciones educativas”. Entre los logros más importantes que se señalan en el artículo son: “Realización de unos resultados de diseño y la aplicación de una metodología basada en la utilización de técnicas de análisis diversos para obtener información relevante sobre las características de aprendizaje de los estudiantes de ingeniería Industrial de la CUJAE” (p.58). Otro logro es la idea de mejorar la gestión de los procesos existentes, minimizando los tiempos en respuesta y mejorando la calidad en los resultados.

Los aportes que ayudarán al desarrollo del presente proyecto de Trabajo Especial de Grado son: el manejo de rediseñar el proceso sobre la base de análisis de datos que se manejen, las estrategias aplicadas, las habilidades y experiencias orientadas a la realización de un proyecto, y por último en este artículo resaltan la caracterización del proceso que desean mejorar, la forma de organizarse para llevar a cabo su proyecto, y los análisis de mejoras que facilitarán el desarrollo final, lo que es de gran importancia ya que orientan a cómo realizar con diferentes métodos un proyecto.

Palabras clave: gestión, procesos, habilidades, análisis, estrategias, calidad, rediseño, conocimientos, experiencias.

2.1 Fundamentos Teóricos de la Gerencia de Proyectos

Las bases que fueron tomadas en el presente Trabajo Especial de Grado, sirvieron para apoyar a la investigación, debido a que éstas determinan las buenas prácticas y las diferentes herramientas para la Gerencia de Proyectos. Se presentan a continuación las diferentes definiciones para comprender el problema y proceder así a desarrollar posibles soluciones.

Proyecto.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013) señala que un proyecto es: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.”(p.3).

Por otra parte Chamoun (2002) en su libro “Administración Profesional de Proyectos” define proyecto como: “un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto único.” (p.27).

Para Fabregas (2005) proyecto lo define como “Una actividad compleja, multidisciplinaria, de naturaleza única, que se ejecuta para alcanzar un objetivo específico y en cuya ejecución se combina un cantidad finita de diferentes recursos.” (p. 9).

Plan del proyecto o plan de administración del proyecto.

Mosqueda; Ibarra (2010), lo define como “un documento formalmente aprobado que define cómo se ejecuta, supervisa y controla un proyecto” (p.5).

Procesos.

Para Mosqueda; Ibarra (2010) procesos se define como “Medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos, resultados o servicios” (p.4).

Dirección de Proyectos.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013) define que la Dirección de Proyectos es:

“La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son:

- Iniciación,
- Planificación,
- Ejecución,
- Monitoreo y Control, y
- Cierre”.(p.5)

Procesos en el desarrollo del Proyecto.

En los procesos para desarrollar un proyecto existen 5 pasos, llamados inicio, planeación, ejecución, control y el último cierre, que Chamoun (2002) los define de esta manera:

-Inicio: Establece la visión del proyecto, el qué; la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos.

-Planeación: Desarrollar un plan que nos ayude a prever el cómo cumpliremos los objetivos, tomando en cuenta una serie de factores que afectan todo proyecto.

-Ejecución: Implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar al equipo, distribuir la información y ejecutar las acciones requeridas de acuerdo con lo establecido.

-Control: Comparar lo ejecutado o real contra lo que previmos o planeamos (control), de no identificar desviaciones, continuamos con la ejecución. Si se encuentran desviaciones, en equipo acordamos la acción correctiva (planeación adicional), y luego continuamos con la ejecución, manteniendo informado al equipo.
-Cierre: Concluir y cerrar relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto así como para el desarrollo de futuros proyectos. Por último se elaboran los documentos con los resultados finales, archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas, entre otros. (p. 31).

Áreas de Conocimiento en la Gerencia de Proyectos.

En la Gerencia de proyectos se definen 9 áreas de conocimiento que son importantes para llevar a cabo cualquier tipo de proyecto. Para la realización del presente proyecto de trabajo especial de grado se requiere conocer y definir las 9 áreas de conocimiento y así aplicarlas al proyecto.

Chamoun, (2002) menciona 9 áreas de conocimiento que son considerados en la Administración Profesional de Proyectos que se mencionan a continuación:

-Alcance: Definición de lo que incluye y no incluye el proyecto.
-Tiempo: Programa, calendario, entregas parciales y finales.
-Costo: Estimado de costo, presupuesto y programa de erogaciones (son mencionados por el autor).
-Calidad: Estándares relevantes, cómo cumplirlos y satisfacer los requerimientos.
-Recursos humanos: Equipo del proyecto que integra colaboradores tanto internos como externos y los roles y funciones de cada cual.
-Comunicación: Información requerida presentada en reportes o informes, quién la genera, quien la recibe, con qué frecuencia la entregamos, juntas, medios de distribución, etc.
-Riesgo: Amenazas por controlar, oportunidades que capitalizar y planes de contingencia.
-Abastecimientos: Estrategias de contratación, cotizaciones, concursos, contratos y administración de contratos.
-Integración: Administración de cambios, lecciones aprendidas e integración de todas las áreas. (p.33).

Fundamentos para la dirección de proyectos.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), señala que los fundamentos para la dirección de proyectos es aquella regla que se encargará de regir los proyectos, como así también controlará el tiempo, en cualquier sector. Otro aspecto importante que rige la norma es la de detallar cada proceso, o herramientas y técnicas de la dirección de proyectos manejados para poder llevar a cabo un proyecto con total éxito. “Las normas de dirección de proyectos no abordan todos los detalles de todos los temas. Esta norma se limita a proyectos individuales y a los procesos de dirección de proyectos generalmente reconocidos como buenas prácticas”. (p.17).

Factores ambientales de la empresa.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), menciona que: “los factores ambientales de la empresa se hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto. Los factores ambientales de la empresa se consideran entradas para la mayor parte de los procesos de planificación, pueden mejorar o restringir las opciones de la dirección de proyectos, y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado.

Los factores ambientales de la empresa varían ampliamente en cuanto a tipo o naturaleza.

Los factores ambientales de la empresa, incluyen entre otros:

- la cultura, estructura y gobierno de la organización;
- la distribución geográfica de instalaciones y recursos;
- los estándares de la industria o gubernamentales (p.ej., reglamentos del organismo de control, códigos de conducta, estándares de producto, estándares de calidad y estándares de fabricación);
- las infraestructuras (p.ej., instalaciones existentes y bienes de capital);

- los recursos humanos existentes (p.ej., habilidades, disciplinas y conocimientos como los relacionados con el diseño, el desarrollo, las leyes, las contrataciones y las compras);
- la administración de personal (p.ej., pautas de selección y retención de personal, revisión del desempeño de los empleados y registros de capacitación, política de incentivos y horas extras y registro de horas trabajadas);
- los sistemas de autorización de trabajos de la compañía;
- las condiciones del mercado;
- la tolerancia al riesgo por parte de los interesados;
- el clima político;
- los canales de comunicación establecidos en la organización;
- las bases de datos comerciales (p.ej., datos para estimación estandarizada de costos, información de estudios de los riesgos de la industria y bases de datos de riesgos), y
- el sistema de información para la dirección de proyectos (p.ej., herramientas automáticas, tales como una herramienta de software para definir cronogramas, un sistema de gestión de configuraciones, un sistema de recopilación y distribución de la información o las interfaces web a otros sistemas automáticos en línea)". (p.26)

Proyectos vs Trabajo operativo.

Para las empresas u organizaciones es indispensable manejar tanto como proyectos y/o el trabajo operativo, debido a que las actividades que desarrollan implican trabajos sumamente operativos y a la vez de realización o creación de proyectos que son llevados a cabo por individuos, los que los diferencia uno de otro, es que el primero será a tiempo determinado donde tiene un inicio y un cierre, pero el trabajo operativo es algo que perdurará mucho más tiempo en las organizaciones.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), menciona que “las organizaciones realizan trabajos con el propósito de alcanzar una serie de objetivos. En muchas organizaciones, el trabajo puede clasificarse como proyecto u operaciones.

Estos dos tipos de trabajo comparten determinadas características:

- Son realizados por individuos,
- Están limitados por restricciones, incluso restricciones de recursos,
- Son planificados, ejecutados, supervisados y controlados, y
- Son realizados con el fin de alcanzar los objetivos de la organización o los planes estratégicos.

Los proyectos y las operaciones difieren principalmente en que las operaciones son continuas y producen servicios, resultados o productos repetitivos. Los proyectos (junto con los miembros del equipo y a menudo las oportunidades) son temporales y tienen un final. Por el contrario, las operaciones son continuas y sostienen la organización a lo largo del tiempo. Las operaciones no terminan cuando alcanzan sus objetivos actuales sino que, por el contrario, siguen nuevas direcciones para apoyar los planes estratégicos de la organización” (p.28).

Participantes clave en proyectos.

En cualquier tipo de proyecto que se vaya a realizar se deben evaluar diferentes elementos que ayuden a lograr el éxito del mismo, entre ellos señalan a los participantes clave en proyectos.

Chamoun, (2002) señala: “para lograr los requerimientos de éxito aquí planteados, dependemos en gran medida de la integración de muchas organizaciones y personas hacia un objetivo en común: el objetivo del proyecto. Para cumplir y superar las expectativas de los involucrados claves, primero requerimos identificar quiénes son éstos.

Definiremos como involucrados a organizaciones y personas que serán afectadas o beneficiadas por el desarrollo del proyecto”. (p.29)

Interesados.

Para hablar de los interesados en el proyecto a desarrollar se debe saber que en toda organización existen “interesados” que pueden afectar de forma positiva o negativa en el desarrollo del mismo, pero que son necesarios para ir evaluando la forma de cómo se va manejando el proyecto desde el inicio hasta el fin.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), definen a los interesados como “Un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. Los interesados pueden participar activamente en el proyecto o tener intereses a los que puede afectar positiva o negativamente la ejecución o la terminación del proyecto”. (p.27).

A continuación PMI menciona algunos ejemplos de tipos de interesados en los proyectos:

- **Patrocinador.** Un patrocinador es la persona o grupo que provee recursos y apoyo para el proyecto y que es responsable de facilitar su éxito. El patrocinador puede ser externo o interno a la organización del director del proyecto. Desde la concepción inicial hasta el cierre del proyecto, el patrocinador promueve el proyecto. Esto incluye servir de portavoz frente a los altos niveles de dirección para reunir el apoyo de la organización y promover los beneficios que aporta el proyecto. El patrocinador guía el proyecto a través de los procesos de inicio hasta que está formalmente autorizado y cumple un rol significativo en el desarrollo del alcance inicial y del acta de constitución del proyecto.
- **Clientes y usuarios.** Los clientes son aquellas personas u organizaciones que aprobarán y gestionarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Los usuarios son aquellas personas u organizaciones que utilizarán el producto, servicio o resultado del

proyecto. Clientes y usuarios pueden ser internos o externos a la organización ejecutante y pueden existir en diferentes niveles. Por ejemplo, los clientes de un nuevo producto farmacéutico podrían incluir a los médicos que lo recetan, a los pacientes que lo consumen y a las aseguradoras que pagan por él. En algunas áreas de aplicación, cliente y usuario son sinónimos, mientras que en otros clientes se refiere a la entidad que adquiere el producto del proyecto y usuario hace referencia a aquél que directamente utiliza el producto del proyecto.

- **Vendedores.** Los vendedores, también llamados proveedores, suplidores o contratistas, son compañías externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios necesarios para el proyecto.
- **Socios de negocios.** Los socios de negocios son organizaciones externas que tienen una relación especial con la empresa, obtenida en ocasiones mediante un proceso de certificación. Los socios de negocio proporcionan experiencia especializada o desempeñan un rol específico, tales como una instalación, personalización, capacitación o apoyo.
- **Otros interesados.** Otros interesados, tales como entidades contratantes, instituciones financieras, organismos reguladores, expertos en la materia, consultores y otros, pueden tener interés financiero en el proyecto, realizar contribuciones al proyecto o tener interés en el resultado del proyecto.(p.29).

Para los autores Mosqueda; Ibarra (2010) los interesados en el proyecto son aquellas personas y organizaciones que pueden influir en el proyecto, entre ellos menciona a “clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por su ejecución o conclusión” (p. 6).

Técnicas.

Según los autores Mosqueda; Ibarra (2010) la palabra técnica es: “procedimiento sistemático definido y utilizado por una persona para

realizar una actividad con el fin de generar un producto o un resultado, o prestar un servicios, y que puede emplear una o más herramientas”. (p. 7).

Tecnologías.

Para los autores Mosqueda; Ibarra (2010) las tecnologías son: “conjunto de métodos, procedimientos, herramientas, maquinaria o equipo y saberes prácticos que se usan en la fabricación o mejora de un producto o servicio”. (p. 7).

Tecnología de producto.

Los autores Mosqueda; Ibarra (2010) señalan que existe este tipo de tecnología y lo definen como: “parte del paquete tecnológico relacionada con las normas, especificaciones y requisitos de calidad y presentación que debe cumplir un bien o un servicio” (p.8).

Tecnología de proceso.

Mosqueda; Ibarra (2010) señalan que es un “aspecto relacionado con las condiciones, procedimientos a seguir y formas de organización necesarios para producir un bien o un servicio. (p.8).

Culturas y estilos de la organización.

Toda organización pública o privada maneja diferentes culturas y estilos para llevar a cabo sus funciones, algunas pueden parecerse pero siempre se busca que las organizaciones determinen firmemente el tipo de cultura que impartirán a su personal.

La Guía del PMI (PMBOK; 2008), menciona que “las culturas y estilos pueden tener una fuerte influencia en la capacidad del proyecto de alcanzar sus objetivos. Las culturas y estilos se conocen habitualmente como “normas culturales”. Las “normas” incluyen un conocimiento común

sobre qué enfoque abordar para la realización del trabajo, qué medios se consideran aceptables para este fin y quién tiene influencia para facilitarlo. Muchas organizaciones han desarrollado culturas únicas que se manifiestan de diferentes maneras, entre las que se incluyen:

- Visiones, valores, normas, creencias y expectativas compartidas,
- Políticas, métodos y procedimientos,
- Percepción de las relaciones de autoridad, y
- Ética laboral y horario de trabajo”(p.32).

2.3. Fundamentos Teóricos sobre el Plan de Gestión de la Calidad y Tiempo.

Gestión del Tiempo del Proyecto.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), señala que: “La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la finalización del proyecto a tiempo. Los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto incluyen:

1. Planificar la Gestión del Cronograma: Proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.
2. Definir las Actividades: Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto.
3. Secuenciar las Actividades: Proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto.
4. Estimar los Recursos de las Actividades: Proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades.
5. Estimar la Duración de las Actividades: Proceso de estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.

6. Desarrollar el Cronograma: Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto.
7. Controlar el Cronograma: Proceso de seguimiento del estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan. (125).

Planificar la Gestión del Cronograma.

Planificar la Gestión del Cronograma es el proceso de formar políticas, procedimientos documentación necesaria para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

Planificar la Gestión del Cronograma. Entradas.

Línea Base del Alcance: incluye detalles del enunciado del alcance del proyecto y de la estructura de desglose del trabajo que se utilizan para definir las actividades, estimar la duración y gestionar el cronograma, y otra información. Para el desarrollo del cronograma se utilizan asimismo otras decisiones del plan para la dirección del proyecto relacionadas con el cronograma.

Acta de Constitución del Proyecto: resumen del cronograma de hitos y los requisitos de aprobación del proyecto que influirán en la gestión del cronograma del mismo.

Factores Ambientales de la Empresa: la cultura y la estructura de la organización, que pueden ambas influir en la gestión del cronograma; la disponibilidad de recursos y habilidades, que pueden influir sobre la planificación del cronograma, entre otras.

Activos de los Procesos de la Organización: existen como por ejemplo la información histórica, las herramientas de control del cronograma; las

políticas, procedimientos y guías existentes, tanto formales como informales; las plantillas; las guías para el cierre del proyecto; los procedimientos de control de cambios, y los procedimientos de control de riesgos.

Planificar la Gestión del Cronograma: Herramientas y Técnicas

Juicio de Expertos: aporta una perspectiva valiosa sobre el entorno, así como información de proyectos similares realizados con anterioridad. El juicio de expertos también puede orientar sobre la conveniencia o no de combinar métodos de estimación y cómo conciliar las diferencias entre ellos.

Técnicas Analíticas: Las políticas y los procedimientos de la organización pueden influir sobre las técnicas de planificación que se utilicen en estas decisiones.

Reuniones: Los equipos de proyecto pueden celebrar reuniones de planificación para desarrollar el plan de gestión del cronograma.

Planificar la Gestión del Cronograma: Salidas

Plan de Gestión del Cronograma: Según las necesidades del proyecto, el plan de gestión del cronograma puede ser formal o informal, de carácter detallado o más general, e incluye los umbrales de control apropiados.

Definir las actividades. Entradas.

Línea Base del Alcance: se debe determinar en el inicio del proyecto los entregables, restricciones y supuestos del proyecto que existen y debe estar claramente definido en cada actividad.

Factores Ambientales de la Empresa: en la gerencia del tiempo existen factores ambientales que influyen en el proceso al momento de definir las actividades entre el cual se encuentra: el sistema de información de la gestión de proyectos.

Activos de los Procesos de la Organización: Existen activos que pueden afectar en el proceso al momento de definir las actividades, señaladas por el PMBOK:

- la base de conocimiento de lecciones aprendidas, que contiene información histórica relativa a las listas de actividades utilizadas en proyectos anteriores de similares características;
- procesos estandarizados; plantillas que contengan una lista de actividades estándar o una parte de una lista de actividades de un proyecto previo, y
- políticas, procedimientos y guías existentes relacionados con la planificación de las actividades, ya sean formales o informales, tales como la metodología de planificación, que se han de tener en cuenta a la hora de definir las actividades. (p.134).

Definir las Actividades: Herramientas y Técnicas.

Descomposición: esta técnica consiste en subdividir los paquetes de trabajo del proyecto en distintas partes o componentes más pequeños y más fáciles de manejar, la cual conocemos como actividades. Estas van a establecer todo el esfuerzo necesario para poder concluir un paquete de trabajo.

Una vez descompuesta los paquetes de trabajo, será necesario que se realice el diccionario de EDT que de manera simultánea podrá servir como base para tener una lista final de actividades. Es fundamental contar con la participación de los miembros del equipo ya que esto facilitará la descomposición y ayudará a obtener excelentes resultados logrando casi la perfección.

Planificación Gradual: en esta parte se elabora y planifica en detalle el trabajo que debe desarrollarse en un corto plazo y se establece las actividades que deberán hacerse a futuro, planificándose a nivel superior de la EDT.

Plantillas: se refiere a una lista de actividades estándar o una parte de una lista de un proyecto realizado con anterioridad, puede utilizarse como

apoyo para el nuevo proyecto. En esta plantilla se puede colocar información relacionada con las características de las actividades puede ser información descriptiva útil para la definición de las actividades y se puede identificar hitos típicos del cronograma.

Juicio de Expertos: El PMI; en el PMBOK (2013) los define como “Los miembros del equipo del proyecto u otros expertos con experiencia y habilidad en el desarrollo de enunciados de alcance de proyecto detallados, EDT/WBS y cronogramas del proyecto, pueden aportar su experiencia a la hora de definir las actividades. (p.135).

Definir las Actividades: Salidas

Lista de Actividades: es una lista a detalle que abarca todas las actividades necesarias del cronograma para un proyecto. Esta lista incluye el identificador de la actividad y una descripción del alcance del trabajo para cada actividad, con un nivel suficiente para que todos los integrantes del equipo logren comprender lo que realmente se desea hacer en el proyecto.

Atributos de la Actividad: esto se refiere a la forma de describir cada una de las actividades, identificando a su vez todos los componentes relacionados con cada una, es importante saber que los componentes de cada actividad van evolucionando a medida que pasa el tiempo.

Los atributos de la actividad sirven para identificar a la persona que se encargará de ejecutar el trabajo, supervisar la zona geográfica o el lugar donde debe realizarse el trabajo y por supuesto el tipo de actividad.

Lista de Hitos: La Guía del PMI (PMBOK; 2013), define “Una lista de hitos consiste en un listado en que se identifican todos los hitos y se indica si éstos son obligatorios, como los exigidos por contrato, u opcionales, como los basados en información histórica. Los hitos son similares a las

actividades normales del cronograma, presentan idéntica estructura e idénticos atributos, pero tienen una duración nula, ya que representan un momento concreto en el tiempo.” (p.135).

Secuenciar las actividades. Consiste en la forma de identificar y documentar las relaciones que existen en las diferentes actividades que tenga el proyecto. La Guía del PMI (PMBOK; 2013), señala que “la secuencia de actividades el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso reside en la definición de la secuencia lógica de trabajo para obtener la máxima eficiencia teniendo en cuenta todas las restricciones del proyecto” (p.136).

Secuenciar las actividades: Entradas, en esta parte se refiere a los aspectos que se van a llevar a cabo para poder identificar la totalidad de actividades, donde manejaremos una lista de infinidad de actividades, los atributos que deben contener si tendrá predecesora o sucesora, los hitos encontrados, la declaración del alcance donde se podrá determinar hasta donde abarcará el proyecto ciertas actividades, sus características de un determinado producto, o la construcción de una planta que se desea crear, entre otros., los activos de los procesos de la organización como por ejemplo los archivos de proyecto proveniente de la base de la organización.

Secuenciar las Actividades: Herramientas y Técnicas.

Método de Diagramación por Precedencia (PDM)

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), señala que *“El método de diagramación por precedencia (PDM) es una técnica utilizada para construir un modelo de programación en el cual las actividades se representan mediante nodos y se vinculan gráficamente mediante una o más relaciones lógicas para indicar la secuencia en que deben ser ejecutadas. El de Actividad en el Nodo (AON) es uno de los métodos de representación de un diagrama*

de precedencia. Este es el método que utilizan la mayoría de los paquetes de software de gestión de proyectos.” (p.138). Es decir este método se utilizará como una forma de poder identificar cada una de esas actividades, donde se observará el inicio, proceso y fin de cada una de las actividades, y se observará la precedencia de cada una de ellas, donde se logrará ver el enlace que existe entre ellas. Se conoce técnica como actividad en el nodo (AON).

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), señala cuatro tipos de dependencia o relaciones lógicas:

- ***“Final a Inicio (FS).*** *Una actividad sucesora no puede comenzar hasta que haya concluido una actividad predecesora*
- ***Final a Final (FF).*** *Se trata de una relación lógica en la cual una actividad sucesora no puede finalizar hasta que haya concluido una actividad predecesora.*
- ***Inicio a Inicio (SS).*** *Una actividad sucesora no puede comenzar hasta que haya comenzado una actividad predecesora.*
- ***Inicio a Final (SF).*** *Una actividad intencionada que procura realinear el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto” (p.138).*

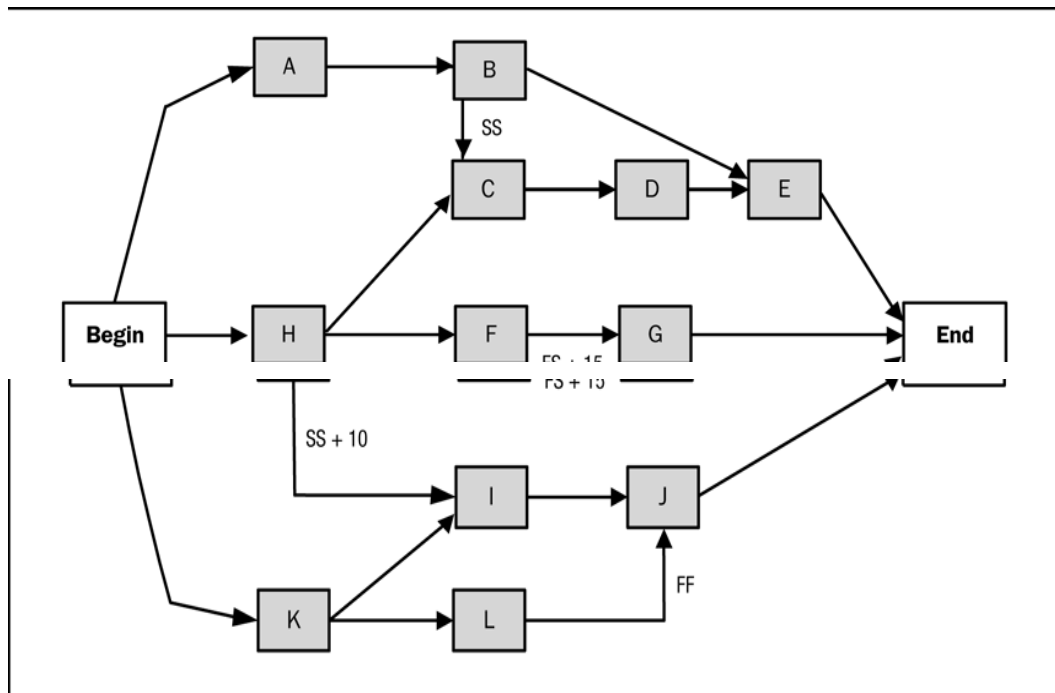


Figura 1. Tipos de Relaciones del Método de Diagramación por Precedencia (PDM).

Fuente: PMI (2013)

Determinación de Dependencias. Es necesario en las secuencias de cada actividad definida emplear tipos de dependencia, entre ellas encontramos tres:

- **Dependencias obligatorias.** Son aquellas exigidas a través de un contrato o que se encuentran tan inherentes en el trabajo a realizar que se requiere que estén en el mismo. Es necesario que el equipo del proyecto determine realmente qué dependencias son las exigidas durante todo el proceso del establecimiento de la secuencias de las actividades señaladas. Donde cada dependencia obligatoria implicará diferentes limitaciones, una de ellas será las limitaciones físicas.
- **Dependencias discrecionales.** Son también conocidas como lógica preferida, lógica preferencial o lógica blanda. Se basan en relación al conocimiento de las mejores prácticas dentro de un área de aplicación determinada o dentro de alguna parte que sea poco usual en el proyecto. Estas dependencias deben ser bien documentadas, ya que pueden verse afectadas por valores arbitrarios de holgura total y pueden limitar las

opciones que se tenían planificadas.

- Dependencias externas. Todas estas dependencias deben ser seleccionadas por el equipo de dirección del proyecto. Estas dependencias abarcan una relación directa entre las actividades del proyecto y las que no pertenecen al proyecto.

Aplicación de Adelantos y Retrasos. Como se sabe una vez más el equipo de dirección de proyecto determina las dependencias que se pueden requerir para poder determinar o aclarar con exactitud la relación lógica. Se debe documentar las actividades y sus supuestos relacionados.

Plantillas de Red del Cronograma. La Guía del PMI (PMBOK; 2013), señala que *“para acelerar la preparación de las redes de actividades del proyecto, pueden emplearse plantillas normalizadas del diagrama de red del cronograma del proyecto. Pueden abarcar un proyecto completo o sólo una parte del mismo. Las partes de un diagrama de red del cronograma del proyecto se denominan a menudo subred o fragmento de red. Las plantillas de las subredes son especialmente útiles cuando un proyecto abarca varios entregables idénticos o casi idénticos, como los pisos de un edificio alto de oficinas”* (p.139). Es decir es importante tener estas plantillas de red del cronograma ya que nos ayudará a simplificar cada entregable a través de esta herramienta, logrando homogenizar las actividades que tienen entregables con muchas similitudes.

Secuenciar las Actividades: Salidas

Diagramas de Red del Cronograma del Proyecto: se refiere a la representación a través de un gráfico de las actividades del cronograma del proyecto y de sus relaciones lógicas. Para llevarlo a cabo se puede realizar en forma manual o mediante la utilización de un software de gestión de proyectos. Este diagrama podrá contener todo los elementos que se deseen especificando cada una de las actividades o solo contener unas actividades.

Actualizaciones a los Documentos del Proyecto: se pueden observar

algunos de los documentos del proyecto que pueden actualizarse:

- Las listas de actividades.
- Los atributos de la actividad.
- El registro de riesgos.

Estimar los Recursos de las Actividades se refiere que en esta sesión se va a determinar las cantidades de recursos a utilizar, tanto humano como material que podrá necesitar el proyecto.

Estimar los Recursos de las Actividades: Entradas. Se refiere a que necesitaremos establecer las actividades que necesitarán recursos, igualmente necesitaremos los atributos de dichas actividades, contar con un calendario de recursos para visualizar con qué cantidad de materiales, recurso humano se cuenta para el momento de llevar a cabo el proyecto, como las capacidades, experiencias y cualquier aspecto que sea de soporte para llevar una planificación adecuada al inicio del proyecto, los factores ambientales, los activos de los procesos que a diferencia de las otras divisiones se relacionarán directamente con la parte de insumos requeridos durante el proyecto desde el inicio hasta el fin contar con una política de recursos humanos, una política relacionado con los alquileres que se requieran de insumos, entre otros.

Estimar los Recursos de las Actividades: Herramientas y Técnicas: Juicios de expertos una vez más relacionado con las capacidades que se tengan en el proyecto, personal que maneje experiencias pasadas que ayuden a realizar un buen proyecto, y a establecer ideas que ayuden a las mejoras continuas durante el proyecto, análisis de alternativas: contar con otros mecanismos alternativos por si la que fue planificada no funciona o no esta lista para llevarla a cabo, datos de estimación publicados: se refiere a publicar información de costos unitarios de los recursos que otras organizaciones puedan observarla, estimación ascendente; se refiere cuando una actividad es difícil de obtener un grado razonable de

confiabilidad y es necesario realizar estimaciones para evitar algún tipo de riesgo en el proyecto y por ultimo un Software de Gestión de Proyectos que ayude a planificar organizar y gestionar los grupos de recursos y de poder desarrollar estimados de cada uno de ellos.

Estimar los Recursos de las Actividades: Salidas

Requisitos de Recursos de la Actividad: se va a identificar todos los tipos y la cantidad de recursos que son fundamentales para cada una de las actividades de un paquete de trabajo.

Estructura de Desglose de Recursos: básicamente es una estructura donde se establece desde el recurso que tiene un alto nivel hasta el de menor nivel, esto puede ser identificado por categoría y tipo de recurso.

Actualizaciones a los Documentos del Proyecto: Entre los documentos del proyecto que pueden actualizarse, se incluyen, entre otros: La lista de actividades, los atributos de la actividad y los calendarios de recursos.

Estimar la Duración de las Actividades.

Se va a determinar el tiempo aproximado de trabajos necesarios para poder realizar cada una de las actividades contando a su vez con los recursos necesarios estimados para el momento del inicio del proyecto.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), señala que “requiere que se estime la cantidad de esfuerzo de trabajo requerido y la cantidad de recursos para completar la actividad; esto permite determinar la cantidad de periodos de trabajo (duración de la actividad) necesarios para completar la actividad” (p.146.). Es decir que se estimará un tiempo donde se evaluará cada una de las actividades y se establecerá en que lapso de tiempo podrá empezar y culminar efectivamente las mismas.

Desarrollar el Cronograma.

Consistirá en analizar a detalle cada una de las actividades para así asignarles una fecha de inicio y de fin, con un tiempo que preferiblemente tenga una pequeña holgura para cumplir con los tiempos establecidos

desde el inicio del proyecto.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), señala que: *“El cronograma del proyecto debe contener, como mínimo, una fecha de inicio y una fecha de finalización programadas para cada actividad. Si la planificación de recursos se realiza en una etapa temprana, entonces el cronograma mantendrá su carácter preliminar hasta que se hayan confirmado las asignaciones de recursos y se hayan establecido las fechas de inicio y finalización planificadas”* (p.152).

Controlar el Cronograma.

Es el proceso donde se da continuidad a cada actividad planificada y colocada en el cronograma, donde se podrá observar el estado real del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), señala que: “Controlar el Cronograma consiste en:

- Determinar el estado actual del cronograma del proyecto.
- Influir en los factores que generan cambios en el cronograma.
- Determinar que el cronograma del proyecto ha cambiado.
- Gestionar los cambios reales conforme suceden” (p164).

Es decir, que para controlar un cronograma en el proyecto establecido será necesario revisarlo, conocerlo, ver exactamente como están la lista de actividades, observar que factores pudiesen afectar al proyecto, y si es necesario modificar o realizar algunos cambios que permitan llevar a tiempo cada una de las actividades pautadas.

Administración del tiempo.

Los autores Mosqueda e Ibarra (2010) mencionan que se debe utilizar la Estructura de Desglose del Proyecto para poder estimar el tiempo en

horas- hombre que se necesitarían para llevar a cabo cada una de las tareas que involucra un determinado proyecto, es necesario para planificar una EDT que los participantes cuenten con experiencia ya que esto facilitará y estará más acorde con los tiempos que estimen en el EDT. Estos autores mencionan que una vez definida la EDT con todas las tareas que se estiman realizar, se procederá a llevar a cabo el Diagrama de red del proyecto, donde aquí se mostrarán las tareas y la secuencia de la ejecución de cada una de ellas. Una vez realizado el Diagrama de red y partiendo de que cada tarea tiene un principio y un fin común se procederá a realizar el cronograma de actividades, donde en él se desglosará en horas y minutos, desde la iniciación, planificación, ejecución, control y hasta el cierre lo cual permitirá obtener el producto a entregar del proyecto (p.135).

Propósito del proceso de desarrollo del cronograma.

Los autores Mosqueda e Ibarra (2010) señalan que: "con este proceso se busca, por una parte, conocer cuánto durarán las actividades del proyecto y cuánto tardará éste en su totalidad, con la finalidad de prever la conclusión del trabajo en un plazo determinado. Por otra parte, se pretende disponer de un instrumento – el Cronograma del proyecto- que permita saber en todo momento dónde se está durante la ejecución del proyecto, como si fuera un mapa" (p.137).

Roles principales en el proceso.

Los autores Mosqueda e Ibarra (2010) definen los roles vs responsabilidad de cada uno de ellos:

"Rol- Administrador del proyecto: Responsabilidad: desarrollar la red y el Cronograma del proyecto realizando los estudios y consultas que sean necesarios.

Rol- Equipo de Trabajo: Responsabilidad: colaborar con el administrador del proyecto aportando datos, considerando que sus integrantes realizarán el trabajo.

Rol- Cliente o destinatario: Responsabilidad: proveer información y dar el visto bueno a los documentos

generados.

Rol-Patrocinador: Responsabilidad: mantenerse atento al desarrollo de la planificación del proyecto, y dar el visto bueno a los documentos generados” (p. 137).

Proceso del desarrollo del cronograma.

Los autores Mosqueda e Ibarra (2010) definen la administración del tiempo en la fase de planificación como la forma de:

“Definir y caracterizar las actividades del proyecto; su secuencia; el análisis de los recursos que necesita cada una de ellas y su disponibilidad; la estimación del esfuerzo que se requiere para realizarlas, y la determinación de su duración en periodos, sean horas, días, semanas, etc., de manera tal que partiendo del EDT se obtiene primero un mayor detalle de la misma, luego del diagrama de red y posteriormente el Cronograma del proyecto” (p.137).

El proceso de planificación del tiempo se realiza revisando el EDT para así observar cada una de las actividades que se presenten con la finalidad de entenderlas y precisar cada una de las propiedades que la destacan.

Por otra parte los autores señalan que para llevar a cabo el Diagrama de red es necesario revisar la EDT ya que a través de ello se podrá relacionar cada una de las tareas y se podrá determinar a qué fase corresponde, es decir la precedencia entre las actividades del proyecto. Según los autores Mosqueda; Ibarra (2010) señala que existen varias técnicas para hacerlo pero dice que “el Método de diagramación por precedencias es el más usado, sirve de nodos, los cuales representan cada actividad y generalmente se presentan como rectángulos unidos por flechas, que nos dan el sentido del flujo del trabajo”(p.138).

Ruta crítica.

Los autores Mosqueda e Ibarra (2010) definen ruta crítica como “los caminos entre el inicio y el fin del proyecto cuyas actividades son todas

críticas. Puede haber más de una, pero al menos habrá una (p. 145).

Se puede señalar que la ruta crítica será el conjunto de actividades que va a representar la ruta más larga para llevar a cabo el proyecto; aquella cuya holgura es cero o negativa. En todo proyecto existirán diferentes formas de llevar a cabo las actividades, sin embargo dependerá de la decisión que se tome para poder culminar satisfactoriamente el mismo, de observar a detalle con que insumos se cuenta, tanto materiales, como económico, humanos y tiempo, ya que esto determinará cuál debe ser la mejor vía para terminar un proyecto de la mejor manera posible.

Chamoun (2002) señala que la Ruta Crítica considera: “las interrelaciones entre actividades y programación de costos y recursos” (p.107).

Es decir para llevar un proyecto en la parte de planeación es necesario asignar actividades y distribuir a sus responsables cada una de ellas, esto debe ser en completo orden para que el equipo de trabajo sepa que hacer en qué momento hacerlo y con qué recursos disponer para llevar a cabo las actividades definidas, se debe seguir una secuencia lógica y así establecer la interdependencia entre ellas. La mejor manera para llevar a cabo esta actividad es utilizando un diagrama de Gantt, esto permitirá identificar cada actividad con la secuencia precisa. Para poder determinar la ruta crítica se observará cual será la ruta más larga de todo el proyecto, se sabe que pueden existir varias rutas críticas, donde se verán afectadas por el retraso de un día del proyecto o por más de uno, donde si se sigue una relación se podrá observar que se requerirá de más tiempo para continuar con el proyecto y por ende para terminar el proyecto.

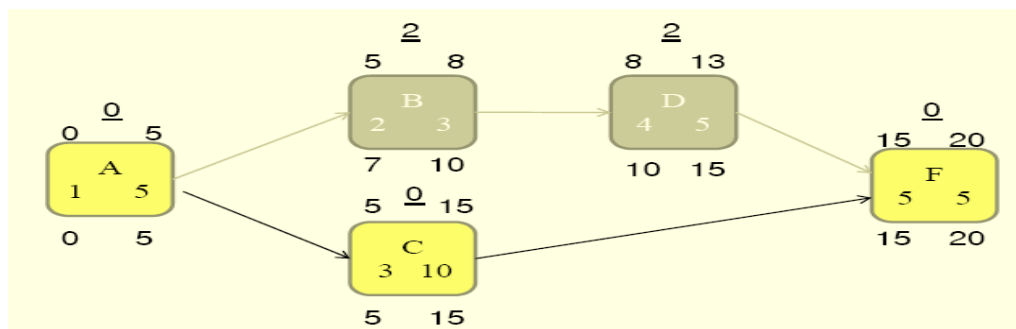


Figura 2. Modelo de Ruta crítica.

Fuente: Remedios. (2012).

Valor Ganado.

Chamoun, (2002) señala que: “la técnica del Valor Ganado es utilizada para medir integralmente el desempeño del proyecto, tanto en tiempo como en costo. Se requiere del desarrollo de un plan de medición del desempeño del proyecto llamado Valor Planeado (Presupuesto Base establecido en durante la etapa de Planeación) (p.196); Es decir este Valor Planeado requerirá en el proyecto de ser actualizado y así tomar en cuenta los cambios que se realicen al presupuesto a la fecha que se le haga la revisión, es importante llevar a cabo esta técnica ya que con esta se determinará si el proyecto se encuentra dentro del presupuesto que se estableció en inicio o si de lo contrario hay que ajustarlo.

El Valor Ganado, en fin, sirve para poder evaluar el desempeño que se esté llevando a cabo en un proyecto, por ello la importancia de saber cuánto se lleva gastado, cuanto queda, y cuanto faltará para culminar con éxito el proyecto. Se deberá en este trabajo especial de grado a través del desarrollo del WBS obtener el valor planeado para cada elemento más las revisiones que se hayan autorizado al corte que se desee realizar la evaluación. En el presente proyecto de trabajo especial de grado se deberá determinar si el proyecto se encuentra dentro o fuera de programa y en qué medida obtener la variación del tiempo.

Se puede decir lo siguiente:

Si el Valor Ganado es menor al Costo Actual significa que el costo del proyecto se encuentra fuera del presupuesto que fue establecido para

dicho proyecto.

Si el Valor Ganado es mayor al Costo Actual significa que el costo se encuentra dentro del presupuesto determinado.

Si el Valor Ganado es mayor que el Valor Planeado el proyecto se encuentra adelantado.

Y si el Valor Ganado es menor que el Valor Planeado el proyecto se encuentra atrasado, es decir hay que hacer nuevas planificaciones que ayuden a mejorar las situaciones presentadas.

Este valor ganado se debe utilizar durante la etapa de control del proyecto ya que ayudará a poder identificar realmente como está avanzando el mismo.

Gestión de la Calidad del Proyecto.

Ahora bien una vez definida una de las áreas de conocimiento tan importante como lo es el tiempo, se pasa a desarrollar lo que en sí significa Calidad: Calidad es la forma de que un producto o servicio satisface las necesidades que una persona pudiese tener, logrando así que el cliente se sienta cómodo con lo finalmente obtenido.

Para el PMI (2013) La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda.

Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen:

1. Planificar la Calidad: Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el

cumplimiento con los mismos.

2. Realizar el Aseguramiento de Calidad: Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las medidas de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas y las definiciones operacionales.
3. Realizar el Control de Calidad: Es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios (p.201).

Planificar la Gestión de Calidad.

En la actualidad las organizaciones se han visto en la necesidad de planificar la calidad ya sea de un producto o un servicio, esto debido a la competencia que día a día viven las organizaciones es por ello que en este trabajo especial de grado se evaluará el cómo llevar a cabo eficientemente un plan de gestión de calidad.

Para la Guía del PMI (PMBOK; 2013), Planificar la Calidad es “es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los requisitos de calidad. El beneficio clave de este proceso es que proporciona orientación e indicaciones sobre cómo se gestionará y validará la calidad a lo largo del proyecto” (p.205).

Es decir, para realizar una buena planificación de la calidad es necesario realizar el trabajo en paralelo a los otros procesos de planificación ya que esto ayudará a que desde el inicio del proyecto se detalle cada actividad, responsabilidad, o cualquier otro aspecto que ayude a manejar de forma adecuada el proyecto. La Guía del PMI en el PMBOK (2013) señala: “La planificación de la calidad debe realizarse en paralelo con los demás

procesos de planificación del proyecto. Por ejemplo, los cambios propuestos en los entregables de cara a cumplir con las normas de calidad identificadas, pueden requerir ajustes en el costo o en el cronograma, así como un análisis de riesgo detallado del impacto en los planes” (p.206).

Para Planificar la Calidad en un proyecto se requiere de unas entradas, herramientas y técnicas y unas salidas.

En las **Entradas** se encuentra **la línea base del alcance**:

- El enunciado del alcance: que contiene según PMBOK“ contiene la descripción del mismo, sus principales entregables y los criterios de aceptación” (p.206). Básicamente la descripción del alcance de un determinado proyecto contiene cada uno de los detalles sobre diferentes aspectos técnicos que a lo largo del proyecto pueden afectar o no la planificación de la calidad. Es decir, se requiere de definir los criterios que abarcarán el proyecto ya que si no se tiene establecido puede afectar en los costos de calidad, y a su vez no haber abarcado las necesidades solicitadas por el cliente final.
- EDT: conocida como la Estructura Desagregada de Trabajo en ella se van a identificar cada uno de los entregables finales, y paquetes de trabajo que ayudarán a medir el rendimiento del proyecto y se podrá observar cómo está funcionando dicho proyecto.
- Diccionario de la EDT. “El diccionario de la EDT define la información técnica para los elementos de la EDT” (p.207).

Registro de interesados: se refiere a todos los interesados o personas involucrada en el proyecto donde tiene un interés o algún impacto positivo o negativo en la calidad.

Línea Base del Desempeño de Costos: se refiere según la Guía del PMI (PMBOK; 2013), a que la “La línea base de costos establece el intervalo de tiempo aceptado que se va a utilizar para medir el rendimiento en

términos de costos” (p.207).

Línea Base del Cronograma: se refiere a que en ella se documentará el cómo se está desempeñando el cronograma, si efectivamente inició en las fechas establecidas y si terminará en la fecha final propuesta.

Registro de Riesgos: menciona que en esta parte va a contener toda la información sobre las amenazas y oportunidades que pueden impactar en los requisitos de calidad, cualquier factor que puede afectar de forma positiva o negativa el proyecto.

Factores Ambientales de la Empresa: según la Guía del PMI (PMBOK; 2013), “aquellos que van a influir en el proceso de Planificar la Calidad:

- las normativas de las agencias gubernamentales;
- las reglas, estándares y guías específicas para el área de aplicación;
- las condiciones de trabajo u operativas del proyecto o de sus entregables que pueden afectar a la calidad del proyecto, y
- las percepciones culturales, que pueden influir en las expectativas respecto a la calidad” (p.207).

Activos de los Procesos de la Organización: la Guía del PMI (PMBOK; 2013), menciona algunos de los activos de los procesos en la planificación de la calidad como:

- Todo lo referente a las políticas, los distintos procedimientos y las pautas de calidad que existen de la organización.
- Información que contenga la organización a lo largo de su trayectoria (data histórica).
- Las lecciones aprendidas o experiencias que han tenido en anteriores proyectos, esto facilitará a tener un soporte para saber cómo llevar a cabo las actividades.
- La política de calidad, aprobada por la dirección general. Es importante destacar que independientemente de sí cuenta o no con una política de calidad adecuada el equipo de dirección del proyecto debe garantizar que

los involucrados conozcan toda la información de la política de calidad que se maneja en determinado proyecto.

Planificar la Calidad: Herramientas y Técnicas.

Para Planificar la Calidad de un proyecto se requiere de herramientas y técnicas que faciliten este trabajo con la finalidad de llevar a cabo el proyecto logrando la mayor satisfacción para el equipo del proyecto y el cliente final.

Análisis Costo-Beneficio: se menciona que todo proyecto requiere realizar diferentes actividades lo cual conlleva a manejar distintos insumos, como recursos materiales, económicos, entre otros, y uno de ellos es que se debe permitir comparar los costos de los procedimientos aplicados en calidad vs el beneficio esperado.

Costo de Calidad: se refiere a aquellos costos en los que se ha incurrido durante el proceso de inicio de un producto hasta el final del mismo que han sido necesario para prevenir aspectos de calidad que se deben cumplir, o requisitos que son obligatorios dar en cumplimiento para evitar reprocesos.

Diagramas de Control: son utilizados para garantizar si un determinado proceso se encuentra estable o no. A través de este Diagrama de control se reflejará los valores máximo y mínimo permisibles. Es decir, si no se tiene controlado estos valores pueden existir sanciones por incumpliendo de límites que son establecidos con anterioridad. Es importante entonces señalar que los encargados de establecer los límites de control serán el director del proyecto y los interesados que cuenten con experiencia suficiente en el proyecto.

Estudios Comparativos: se refiere a comparar prácticas reales o planificadas del proyecto con las de proyectos que se asemejen o tengas

similitudes, y así poder llevar las mejores prácticas al proyecto actual, logrando mayores beneficios, estrategias, ideas y poder realizar una buena base de medición del desempeño.

Diseño de Experimentos: la Guía del PMI (PMBOK, 2013), señala que:

“es un método estadístico para identificar qué factores pueden influir en variables específicas de un producto o proceso en fase de desarrollo o de producción. Debe emplearse durante el proceso Planificar la Calidad para determinar la cantidad y el tipo de pruebas por efectuar, así como su impacto en el costo de la calidad” (p.212).

Muestreo Estadístico: consiste en realizar una selección de una parte de la población que interesa al proyecto para su inspección (por ejemplo, una selección al azar de diez planos de ingeniería a partir de una lista de setenta y cinco planos). Se determinará la frecuencia y el tamaño de la muestra en el proceso de Planificar la Calidad, de modo que se incurra en los costos desde el inicio.

Diagramas de Flujo: señala la Guía del PMI (PMBOK; 2013), que es una representación gráfica de un determinado proceso y a través de ellas se podrán visualizar las relaciones entre las etapas del proceso. Este de diagramas de flujo, mostrará las distintas actividades, los puntos de decisión y el orden de desarrollo del proceso. Sirven para determinar las posibles fallas o errores que se pudiesen presentar.

Herramientas Adicionales de Planificación de Calidad: se señalan otras herramientas que serán de gran utilidad para definir los requisitos de calidad y así poder establecer actividades eficaces.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), menciona algunas:

- *“Tormenta de ideas.*
- *Diagramas de afinidad, que se usan para identificar visualmente los agrupamientos lógicos en base a*

relaciones naturales.

- *Análisis de campos de fuerzas, que son diagramas de las fuerzas a favor y en contra de un cambio.*
- *Técnicas de grupo nominal, que permiten que las ideas se analicen en una tormenta de ideas en grupos pequeños y luego sean revisadas por un grupo más amplio.*
- *Diagramas matriciales, que incluyen dos, tres o cuatro grupos de información, y muestran las relaciones entre factores, causas y objetivos. Los datos dentro de una matriz se organizan en filas y columnas, con celdas de intersección que pueden completarse con información que describe la relación demostrada entre los elementos de la fila y los de la columna.*
- *Matrices de priorización, que brindan un modo de clasificar por orden de importancia un conjunto de problemas diversos y/o polémicas (identificados normalmente por medio de tormentas de ideas)” (p.213).*

Planificar la Calidad: Salidas

Plan de Gestión de Calidad: Para llevar a cabo este plan de gestión es necesario detallar que mecanismo o el cómo el equipo de dirección del proyecto implementará la política de calidad en el proyecto. Se considera como un componente o un plan subsidiario del plan para la dirección del proyecto.

La Guía del PMI (PMBOK; 2013), señala que “El plan de gestión de calidad es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe cómo se implementarán las políticas de calidad de una organización. Describe la manera en que el equipo del proyecto planea cumplir los requisitos de calidad establecidos para el proyecto.” (p.213).

Propósito del proceso de planificación de la calidad.

Los autores Mosqueda e Ibarra (2010) señalan que: “Con la planificación de la calidad se pretende identificar los estándares más relevantes aplicables al proyecto y cómo se concentrarán en un programa de actividades, el cual se definirá quién, cómo y cuándo las realizará. (p.182). Es decir, se busca en un proyecto poder identificar aquellos aspectos relevantes que pueden afectar en el camino a la realización satisfactoria del mismo, aquí se determinará con que técnicas y herramientas se podrá llevar a cabo. Una vez determinada la fase de planificación se pasará a la siguiente fase que es la de ejecución y con éstas se llevará a cabo el plan de calidad y así poder realizar las tareas que correspondan de aseguramiento de calidad, luego se podrá determinar la forma de darle un buen seguimiento y control a través de distintas tareas que se asignen esto con la finalidad de satisfacer en su totalidad a los requisitos que haya estimado el cliente o la persona final del proyecto.

Roles principales en el proceso.

Los autores Mosqueda e Ibarra (2010) señalan los roles con sus respectivas responsabilidades en el proceso de planificación de la calidad, estos son:

- Administrador del Proyecto: señala que su responsabilidad principal es

“desarrollar el plan de calidad identificando los estándares aplicables y cómo materializarlos en el proyecto, realizando los estudios y consultas que sean necesarios.

- Equipo de trabajo: colaborar con el administrador del proyecto aportando técnicas, métodos y datos, considerando que sus integrantes realizarán el trabajo, en particular en el área de calidad.

- *Cliente o destinatario: Proveer información y dar el visto bueno a los documentos producidos.*
- *Patrocinador: mantenerse atento al desarrollo de la planificación del proyecto, y dar el visto bueno en su caso a los documentos generados” (p183).*

Proceso de planificación de la calidad.

Para llevar a cabo los procesos de planificación de la calidad es necesario conocer claramente que es lo que se desea hacer, todo proyecto busca lograr el éxito en lo que realiza sin embargo es necesario que los estándares mínimos de calidad se cumplan ya que uno de los factores más importantes será precisamente el manejo de la calidad en sus productos, servicios o cualquier aspecto que abarque un determinado proyecto.

Los autores Mosqueda e Ibarra (2010) dicen que:

“Durante la fase de planificación, el proceso de administración de la calidad considerando como principales entradas el Enunciado del alcance, la EDT y el cronograma aborda la identificación de los estándares o normas de calidad aplicables al proyecto, así como la definición de un programa de actividades encaminado a lograr la calidad.

Debemos iniciar este proceso retomando los criterios de éxito o de aceptación determinados en el Enunciado del alcance del proyecto, que incluye los requisitos bajo los cuales el producto del proyecto será aceptado. En esta parte se continuará con la revisión de las actividades de la EDT y los tiempos especificados en el Cronograma y su nivel de criticidad en relación con la calidad que se desea para el producto final. Entonces, con estos elementos, pasamos a identificar los estándares o normas que debemos aplicar al proyecto.

Las actividades de calidad que llevan a cumplir con los requisitos especificados para el producto tienen un costo asociado. En este sentido, el análisis de costo/beneficio considera estos costos vs el beneficio que permite obtener el proyecto, principalmente disminuir el reproceso mejorando eficiencia en el trabajo, y determinar si la relación es favorable". (p.183).

“Pasos para planificar la calidad:

1. Identificar los estándares y normas relevantes del proyecto.
2. Determinación de métricas de calidad del proyecto.
3. Definición del programa de aseguramiento y control de la calidad”
(p.184).

Plan de la Calidad.

Los autores Mosqueda e Ibarra (2010) señalan que un plan de la calidad “está constituido por los elementos siguientes:

1. Política de calidad
2. Objetivos de calidad
3. Listado de estándares o normas aplicables
4. Métricas del proyecto
5. Programa de calidad, en el cual se especifica que se hará en relación con el aseguramiento y control de calidad, quién realizará las tareas, y cuándo y con qué técnicas y herramientas” (p. 185).

Errores y omisiones cometidos frecuentemente.

Los autores Mosqueda e Ibarra (2010) señalan algunos errores y omisiones que son cometidos frecuentemente en los proyectos:

- *La política de calidad es redactada de manera abstracta y no constituye una guía para que el equipo de trabajo pueda dar el seguimiento al control de calidad del proyecto.*
- *Los objetivos no son específicos ni medibles, o no fueron acordados con el cliente.*
- *El listado de estándares y normas no es pertinente al proyecto, o los que se incluyen muestran un alcance excesivo para el esfuerzo en cuestión.*
- *Se obvia definir métricas de calidad para el proyecto.*
- *El programa de trabajo sólo incluye actividades de control de productos y olvida la verificación de los procesos; además, es demasiado optimista o está incompleto (p.185).*

Grado de Calidad.

El autor Chamoun en su libro “Administración Profesional de proyectos” resalta que es de gran relevancia enfocarse en la administración de la calidad que ayudará al buen desarrollo del proyecto, ya que no solamente es realizar el proyecto en tiempo, sino enfocarse en realizarlo con la mejor calidad posible, donde dicho proyecto logre satisfacer las necesidades del cliente por la cual se dio inicio.

Chamoun, (2002) define grado de calidad: “es una categoría o rango otorgado a entidades que poseen el mismo uso funcional pero diferentes requerimientos de calidad”. (p.128).

Responsabilidad sobre la calidad.

Chamoun (2002) señala que la responsabilidad sobre la calidad: “la entrega es responsabilidad del Gerente y su equipo. Entregar la calidad es una de las responsabilidades más importantes el Gerente del Proyecto, pues cuenta con la autoridad y responsabilidad requeridas para integrar

todas las áreas a través de los procesos para cumplir y superar las expectativas de los involucrados”. (p.128).

Gestión de Calidad y Tiempo en el Banco de Venezuela.

En Venezuela y en la gran mayoría de los países ha cambiado la forma de organizarse, de tomar decisiones, de realizar estrategias, y otros factores que influyen en la manera de estructurar las actividades que día a día son llevadas por la organización.

Es en el año 2009 es donde se escribe un capítulo nuevo de la historia del Banco de Venezuela, cuando se formalizó el traspaso de sus acciones nuevamente al Estado venezolano, como parte de una estrategia del Gobierno Nacional para favorecer el impulso de programas en áreas estratégicas para el desarrollo económico y social del país, como agricultura, energía, vivienda, educación, turismo y economía comunal.

Los logros obtenidos durante más de un siglo de trayectoria han sido posibles por la gente que a través de los años ha integrado la familia del Banco de Venezuela. Gente visionaria, que fue capaz de asumir con total profesionalismo y compromiso los cambios y los nuevos retos que se presentaban en cada época de la historia social, económica y política del país.

Ahora bien para ayudar al desarrollo de este trabajo de grado es necesario conocer las bases teóricas que faciliten el entendimiento del mismo.

El manual de calidad (MC-01) que tiene esta institución bancaria señala términos significativos como:

Sistema de Gestión de la Calidad.

El Banco de Venezuela cuenta con la certificación global de su sistema de gestión de la calidad, al demostrar que impulsa continuamente a la organización en pro de la eficacia de acuerdo a los requisitos establecidos en la norma ISO 9001 (2008).

El sistema de gestión de la Calidad se adoptó como una filosofía de trabajo en el Banco, por ello en el marco de nuestras responsabilidades como servidores públicos es compromiso de cada uno, comprometerse con el mejoramiento continuo de los procesos, apuntando al cumplimiento de la Política de Calidad en las actividades cotidianas y alcanzar los objetivos de calidad.

Planificación del sistema de gestión de calidad.

La planificación del sistema de gestión de la calidad es responsabilidad de la Vicepresidencia de Procesos y Organización y está orientada a establecer, documentar, implementar y mantener el sistema, así como mejorar continuamente su eficacia. De la misma forma, en la planificación del sistema es evaluado el impacto generado por los lineamientos estratégicos establecido anualmente por el Comité de Dirección del Banco, a fin de mantener su integridad.

Proceso medular del sistema de Gestión de Calidad.

El sistema de gestión de la calidad del Banco, se encuentra certificado para el siguiente proceso medular:

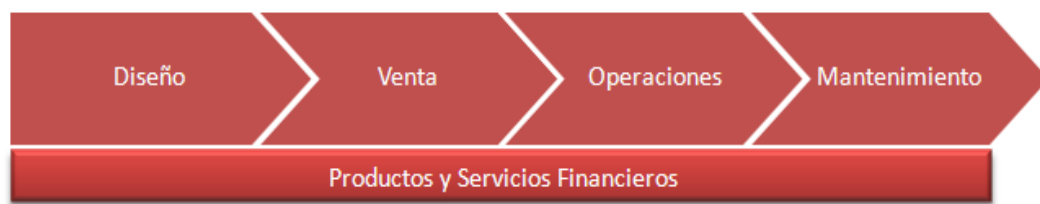


Fig. 3. Proceso medular del sistema de Gestión de Calidad.

Fuente: **Manual de la Gestión de la Calidad del Banco de Venezuela. (2012)**

Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

El sistema de gestión de la calidad del Banco incluye la siguiente documentación:

Manual de Calidad - Política de Calidad - Objetivos de la Calidad - Mapa de procesos - Tabla de documentos Externos - Manual de Procesos – Instructivos de Procesos – Acuerdos de Nivel de Servicio – Puntos de Cuenta – Documentos externos – Evaluaciones a Proveedores – Circulares – Planes de contingencia – Tabla Maestra de Documentos – Registros – Tabla de Registros – Ficha de Gobierno de Calidad – Ficha de Procesos.

Manual de la Calidad

Es un documento interno, controlado y de acceso público para los empleados de la organización. En él se describe nuestro compromiso hacia la calidad, el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 (2008), se establecen los lineamientos para la administración del sistema de gestión de la calidad y se especifica la Política de Calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de ella.

Política de la calidad del Banco de Venezuela.

Es un documento interno, de acceso público al personal y controlado a través de su nombre. La Política de Calidad constituye el marco de referencia para dirigir el Banco y establecer y revisar los objetivos de Calidad.

Objetivo de la Calidad.

Es un documento interno, de acceso público al personal y controlado a través de su nombre. Los Objetivos de la Calidad del Banco son coherentes con la Política de la Calidad y aplican para todos los niveles

organizacionales, son la referencia hacia donde se orientan los esfuerzos del personal y son evaluados y medidos al menos una (1) vez al año por la Alta Dirección.

Tabla 2. Marco de Referencia del Sistema de Gestión de Calidad BdV

El Banco de Venezuela en búsqueda de brindar a la población venezolana productos y servicios bancarios de calidad, establece su Sistema de Gestión de la Calidad dentro del siguiente marco de referencia:

1CONTAR	2GARANTIZAR	3IMPULSAR	4MEJORAR
Con un equipo de trabajadores y trabajadoras que anticipen la voz del cliente, preparados, comprometidos y con una visión amplia de todo el negocio bancario.	La inclusión de todos los sectores sociales y económicos del país como eje fundamental para fortalecer el aparato productivo de la nación.	La satisfacción de nuestros clientes a través del diseño, desarrollo y mantenimiento de productos y servicios financieros pioneros, innovadores y de la más alta calidad.	Continuamente nuestros procesos financieros cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios, fijados por el banco orientado a la satisfacción de nuestros clientes y usuarios.

Fuente: **Manual de la Gestión de Calidad del Banco de Venezuela. (2012)**

Mapa de Procesos.

Es un documento interno, de acceso público al personal y controlado a través de su nombre. En él se muestra la interrelación entre los procesos estratégicos, procesos de ventas de productos/servicios, y los procesos de soporte, además permite visualizar e interpretar el esquema que sustenta el sistema de gestión de la calidad del Banco.

Manual de Procesos.

Es un documento interno, de acceso público al personal y controlado a través de codificación alfa-numérica. Constituye un documento de carácter funcional al usuario, de cómo deben ejecutarse los procesos en las áreas a las cuales corresponde la documentación. En este documento se deben establecer de forma clara las normas, actividades, responsables, sistemas asociados, entre otras variables, contempladas en el proceso que se está documentando. Está orientado a registrar procesos que se ejecutan permanentemente en la Institución y en ellos se deben describir de manera referencial las actividades que ejecutan otras áreas dentro del proceso, en los casos que aplique.

Instructivo de Procesos.

Es un documento interno, de acceso público al personal y controlado a través de codificación alfa-numérica. Este tipo de documento tiene la misma clasificación y estructura que los manuales de procesos, pero su uso está orientado a documentar procesos temporales.

Carpeta de la Calidad.

La Carpeta de la Calidad es un instrumento clave del proceso de administración de documentos de la calidad, está orientada a contribuir con el control de todos los documentos que conforman el sistema de gestión de la calidad de cada unidad organizativa.

Producción y prestación del servicio.

El Banco precisa la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas a través de la diversidad de documentos que componen el sistema de gestión de la calidad. En ese sentido, es responsabilidad de cada unidad organizativa ejecutar sus actividades de acuerdo a los estándares establecidos, así como, garantizar el seguimiento y la medición de la prestación del servicio, bien sea realizado por la propia unidad o con el apoyo de otra unidad responsable de esa función.

Satisfacción del cliente. Corresponde a un compromiso del Banco impulsar la satisfacción de nuestros clientes, para ello se aplicarán estudios que permitan obtener la voz del cliente a fin de conocer, evaluar y tomar en consideración sus requisitos para la planificación y mejora continua del sistema.

Los estudios de satisfacción aplicaran tanto para clientes externos como internos, para ello, las unidades organizativas a través del seguimiento de sus procesos deben identificar el tiempo preciso para la ejecución y solicitar el apoyo de las áreas especializadas para este tipo de mediciones.

Mejora continua.

El Banco realiza la mejora continua de su sistema de gestión de la calidad principalmente a través de la revisión de su Política y Objetivos de Calidad. De la misma forma se desarrollan mejoras derivadas de:

- Lineamientos establecidos por el gobierno central, así como por la Alta Dirección
- Iniciativas identificada por cada dueño de procesos
- Resultado de auditorías internas y externas
- Resultados de indicadores de calidad y gestión
- Revisión de acciones correctivas y preventivas
- Sugerencias, quejas y reclamos recibidos del cliente
- Tratamiento del producto no conforme
- Estudio interno y externo de satisfacción del cliente
- Y cualquier otro estudio o iniciativa que contribuya con el desarrollo y evolución del sistema de gestión de la calidad

2.4. Bases Legales

El Banco de Venezuela se rige por ciertas normativas internacionales que ayudan a mantener o mejorar la calidad de sus servicios y la prestación de servicios que día a día conlleva a realizar cambios novedosos para poder seguir manteniendo las certificaciones en cada uno de sus departamentos.

Normas internacionales (ISO) 9000, 9001 y 9004.

La Norma ISO 9000 (2005) citada a continuación se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- La Norma ISO 9000 (2005) describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 (2008) especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 (2009) proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

La Ley de Tarjetas, Débito, Prepagadas y demás tarjetas de

financiamiento o pago electrónico.

Artículo 2: A los efectos de esta ley se entenderá por:

Tarjetahabiente: es la persona natural o jurídica, que previo contrato con el emisor es habilitado para el uso de un crédito, línea de crédito o cargo en cuenta, a través de tarjetas de crédito, débito o Prepagadas y demás tarjetas de financiamiento o pago electrónico.

Tarjeta de crédito: el instrumento magnético, electrónico o de cualquier otra tecnología de identificación del tarjetahabiente que acredita una relación contractual entre el emisor y el tarjetahabiente, en virtud del otorgamiento de un crédito a corto plazo o línea de crédito a favor del segundo, el cual podrá ser utilizado para la compra de bienes, servicios, cargos automáticos en cuenta u obtención de avances de dinero en efectivo, entre otros consumos.

Artículo 8: el emisor de la tarjeta de crédito, débito, prepagadas y demás tarjetas de financiamiento o pago electrónico, debe poner a disposición del público en general un folleto explicativo del servicio que ofrece y de los beneficios de la marca de la tarjeta para que los interesados en solicitar este servicio puedan tener información adecuada y no engañosa, suficiente y oportuna para la toma de decisión al momento de contratarlo. Una vez suscrito el contrato, el emisor debe entregar el folleto separado del documento, dejándose constancia de ello en el recibo suscrito por el tarjetahabiente. La superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras dictará la normativa Prudencial que contenga la forma de presentación y el contenido del folleto.

Entes Reguladores.

Artículo 45: El Banco Central de Venezuela (BCV), fijará la tasa de interés financiera y moratoria máxima para el financiamiento de tarjetas de crédito, y publicará en la gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, sin menoscabo de la utilización de otros medios de difusión de

la información alternativa, la tasa máxima a aplicar por las instituciones, así como un estudio comparativo de las tasas de financiamiento en tarjetas de crédito que incluya como mínimo lo siguiente: tasas de interés financieras, moratorias y beneficios adicionales que no impliquen costo adicional para el tarjetahabiente, cobertura, plazos de pago y el grado de aceptación.

Información a suministrar al BCV.

Artículo 47: le corresponderá a la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, velar por el cumplimiento de esta Ley, pudiendo aplicar los correctivos que fueren necesarios para su correcta observancia de conformidad con esta Ley, la Ley que la Rige y la Normativa Prudencial que dicte al efecto.

Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 39.112.

Artículo 2: El objeto de esta Resolución es regular de conformidad con la obligación impuesta a este Organismo, prevista en la Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás Tarjetas de Financiamiento o Pago Electrónico; así como, en la Sentencia N° 1419 de fecha 10 de Julio de 2007, emitida por la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia, aquellos aspectos vinculados a las tarjetas de crédito, debido Prepagadas y demás tarjetas de financiamiento o pago electrónico, con el fin de fomentar el respeto y la protección de los derechos de los usuarios de dicho instrumentos de pago.

Artículo 26: A los efectos del presente Capítulo de estas normas, se entenderá por:

Información Sensible: Es el nombre que recibe la información personal privada de un individuo, tales como: número de cuenta; número de identificación personal (PIN); clave del cliente; clave de validación;

número de tarjeta física; información sobre depósitos o inversiones de cualquier tipo, créditos, saldos; cupos y movimientos de cuenta, siempre que vayan acompañados del nombre o número de identificación del cliente.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el presente trabajo especial de grado, el tipo de investigación va a constituir un paso importante en la metodología porque es aquí donde se va a determinar el enfoque a desarrollar.

De acuerdo a la Universidad Católica Andrés Bello UCAB (2010) en las Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado:

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

Tipo de Investigación.

Son formas de la investigación, según Kerlinger y Lee (2002), “el ser un proceso sistemático (dirigido por una disciplina, no es al azar), empírico (se recolectan y analizan datos) y critico (se evalúa y mejora constantemente). La investigación cumple con dos propósitos fundamentales: producir conocimientos y teorías (investigación básica, pura o científica) y resolver problemas prácticos (investigación aplicada)”. (p.68)

Valarino, Yáber y Cemborain, (2010) señalan que “la investigación aplicada tiene sus fundamentos en la investigación científica, apoya su fortaleza en ella (por ello se requiere un marco teórico o referencial y un compendio de antecedentes que se sustenta en los resultados de la investigación previamente encontrados)”. (p.68).

Valarino, Yáber y Cemborain, (2010) plantea entonces que “la investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes de un fenómeno social determinado” (p. 68). Se entiende una vez definidos estos términos que para el proyecto de trabajo especial de grado a realizar el tipo de investigación que se

utilizó fue la investigación aplicada debido a que se busca obtener un producto final que es diseñar un plan de gestión de calidad y tiempo que permita mejorar los procesos definidos partiendo de la aplicación de los conocimientos obtenidos en los estudios de la especialización.

La investigación aplicada constituye un enlace entre la ciencia y la sociedad debido a que con ella se traerá los resultados de forma mejorada o transformada buscando nuevas alternativas para mejorar los procesos.

Diseño de la Investigación.

Hurtado (2010) señala que el diseño de investigación “se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar...” (p. 147). Es decir, el autor señala la forma o la estructura de diferentes técnicas para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.

Existen diferentes perspectivas, la primera es de dónde se obtendrá la información, lo cual se entiende que el tipo de diseño a utilizarse será de tipo Mixto debido a que esta investigación llevará fuentes vivas (diseño de campo), porque se utilizará información en su ambiente natural como lo es el de la Gerencia de Activación y Cancelación, y fuentes no vivas (diseño documental), porque esta investigación estará basada en teorías que ayudarán al desarrollo del tema planteado y las mejoras que se llevarán a cabo a lo largo del mismo.

Desde otra perspectiva, es la del “cuándo”. El diseño de esta investigación es de tipo contemporáneo, ya que se evaluarán eventos pasados los cuales presentaron fallas, y se analizará los eventos actuales para desarrollar las mejoras.

Y la otra perspectiva es la de la amplitud y organización de los datos, el diseño es unieventual porque es un caso que se presenta en el Banco de Venezuela y se toma como único en el departamento.

El diseño de investigación según menciona Balestrini, (2006) es: “un plan

global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recogidas de datos a utilizar, análisis previsto y objetivos...”. (p.131).

Unidad de análisis.

Balestrini (2006), menciona que al ubicarse en el proyecto de investigación es importante definir “¿Cuál es la unidad de análisis?” (p.137), es necesario saber si se debe tomar todo el universo o por el contrario tomar solamente una muestra, pero se debe determinar qué hacer para identificar la naturaleza de las unidades que integran el proyecto.

Hurtado (2010), define que es una unidad de análisis:

Una vez definido el evento o eventos a estudiar, es necesario determinar en qué o en quién se va a investigar ese evento, es decir, en cuál o cuáles seres se manifiesta la situación a estudiar; estos seres son las unidades de estudio. Las unidades de estudio son las entidades (personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, plantas, animales, productos...) que poseen el evento de estudio. (p. 140).

Una vez definido Unidad de análisis, se puede mencionar cuál es esa unidad que se analizó en el presente trabajo especial de grado, la cual está representada por la Gerencia de Activación y Retención donde se ubicaron los procesos de gestión de ventas y los reportes que actualmente son llevados en el Banco de Venezuela.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Para abarcar las técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo de investigación fue necesario definir qué es cada una de ellas: Balestrini (2006) define técnicas como “aquellas técnicas relacionadas con el análisis documental de las fuentes bibliográficas, pero que al mismo tiempo facilitarán la redacción del trabajo escrito”. (p.147).

Sin embargo Hurtado (2010) señala que las técnicas se relacionan con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, el “cómo” se va a realizar. Y los instrumentos será la herramienta con la cual se va a llevar a cabo el “con qué” se realizará el desarrollo, por ejemplo si se va a filtrar o levantar información. (p.153).

Una vez identificado los términos, se observa que en el trabajo de investigación se llevó a cabo bajo las siguientes fuentes:

- ✓ La primera es el análisis de la información a través de documentos, en donde se obtuvo información de trabajos de grado elaborados previamente, con la finalidad de orientar hacia donde iría el presente trabajo. Adicional a esto, también se obtuvo información de los distintos documentos facilitados por la institución Banco de Venezuela exactamente por la Gerencia de Activación y Retención, en donde se enfocó el problema que actualmente presenta y se establecieron mejoras continuas que ayuden a lograr excelentes resultados y en conjunto con la revisión de libros de Gerencia de Proyectos facilitaron el mejor desarrollo de todo lo que contiene un manual de gestión de calidad y tiempo.
- ✓ Datos cuantitativos, porque el presente trabajo evaluó resultados de entregas de tarjeta de crédito, reclamos, y adicional a ello evaluó la cobranza de un servicio en específico, facilitándose los procesos actualmente definidos.
- ✓ Describir los procesos actualmente llevados en la Gerencia de Activación y Retención y compararlo con las mejoras que se desarrollarán en el trabajo especial de grado.

En las técnicas utilizadas se mencionan los siguientes tipos:

- ✓ Entrevistas no estructuradas, que fueron trabajadas con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, cuyo contenido se elaboró de acuerdo a las respuestas que fueron surgiendo durante la

entrevista, esto debido a que no se contó con todo el material necesario documentado, y adicional a ello se pudo solicitar apoyo al personal capacitado, que tiene suficiente experiencia en el departamento y pudo servir para el desarrollo del trabajo de investigación.

- ✓ La observación: debido a que en este trabajo de investigación se observaron las funciones actualmente realizadas, y se tomó la información capturada para registrarla y así llevar a cabo su posterior análisis. Con este tipo de técnica se buscó tomar la mayor cantidad de datos que ayudaron a desarrollar con mayor precisión el tema de estudio. Para ello se utilizó la observación científica debido a que se sabe que se va a observar y con qué finalidad se desea hacer en función de los objetivos claramente definidos. Por otra parte se realizó una observación directa porque se hizo personalmente al lugar donde se desarrollan las funciones a investigar.
- ✓ La entrevista: se requirió levantar toda la información posible a través de entrevistas no estructuradas que se realizaron a los encargados en la Gerencia de Activación y Retención sobre las funciones que actualmente se desean mejorar; esta acción se llevó a cabo utilizando juicio experto fundamentado en que estas personas son las de mayor experiencia en esta área dentro de la organización.
- ✓ La encuesta: esta técnica se utilizó para obtener la información de las personas que laboran en el departamento donde está enmarcado este proyecto; cuyo objetivo fue detectar con mayor profundidad los problemas que existen y darle una propuesta de solución.

Fases de la investigación.

Para desarrollar el presente Trabajo Especial de Grado la estrategia que da valor a la presente investigación se encuentra definida a nivel de

teorías exactamente en el Capítulo II (Marco Teórico), ahora bien a nivel práctico, se definió en cuatro fases. A continuación se detallan cada una de ellas:

Fase I. Identificación de los procesos actuales.

Para comenzar con el desarrollo del trabajo, fue necesario, en primer lugar, identificarlos procesos en la cual la Gerencia se está viendo afectada, tanto en tiempo y/o calidad, o en cualquier otra área, y una vez identificado los procesos se procedió a identificar el problema que está presentando la Gerencia de Activación y Retención. Es por ello que en esta primera fase se debe tener información confiable de los procesos que son manejados actualmente y cuanto tiempo se están llevando en realizarlo, entregarlo, y revisarlo; esto con la finalidad de poder identificar todas las fallas que pudiesen estar ocurriendo en el desarrollo de los procesos de la Gerencia.

Fase II. Diagnóstico de los procesos actuales de venta.

Una vez identificados los procesos en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela, se procedió en esta segunda fase a realizar una entrevista al personal que se relaciona directamente con los procesos afectados, con la finalidad de obtener su apoyo para identificar las fallas o errores en el proceso actual, esto con la finalidad de realizar un levantamiento de datos e información significativa sobre la situación actual de los procesos de la Gerencia.

Por otra parte es importante mencionar que una vez realizada la entrevista a las dos personas que manejan actualmente los procesos manuales, se analizaron los resultados obtenidos para tomar decisiones y establecer las mejoras correspondientes que puedan ayudar a perfeccionar los procesos en la Gerencia de estudio.

Fase III. Propuesta de mejores prácticas.

Esta fase involucra elaborar modelos de mejores prácticas en los procesos de ventas que observados en otras instituciones o empresas pudiesen ser aplicados a esta Gerencia, se debe establecer diferentes

alternativas para poder evaluar cuál puede ser la más accesible al desarrollo de la investigación, sin descuidar factores que pueden verse afectados para el éxito del proyecto, como por ejemplo, el presupuesto estimado, el tiempo, entre otros.

Fase IV. Elaboración del plan de gestión de la calidad y tiempo para los procesos de venta.

En la última fase se llevó a cabo el instrumento a utilizar como entregable final, y se pudo plasmar el objetivo final del proyecto a través de un plan de calidad y tiempo para los tres procesos identificados en la Gerencia de Activación y Retención.

Operacionalización de los objetivos.

Hurtado (2010) señala que la operacionalización es un proceso que sirve para identificar aspectos perceptibles de un evento que harán posible observar la presencia o intensidad del mismo. Dicha Operacionalización se presenta en una “Tabla de operacionalización”. (p.132). A continuación se presenta la Operacionalización de los objetivos que conforman esta investigación.

Tabla 3. Operacionalización de los Objetivos.

Objetivo General. Diseñar un plan de gestión de la calidad y tiempo para el proceso “Ventas” de la Gerencia de Activación y Retención del banco de Venezuela.

Evento	Sinergia	Indicios	Indicador	Instrumento o herramienta	Fuente de información
Diseño de un plan de gestión de la calidad y tiempo para el proceso "Ventas" de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela	Identificación de las políticas en el Banco de Venezuela que promueven la automatización de procesos.	Políticas de automatización usadas actualmente	Alcance	Juicio experto Entrevistas no estructuradas	Información Banco de Venezuela PMBOK
		No identifican las políticas de automatización claramente	Alcance y Calidad	Investigación Documental Análisis de información	
	Diagnosticos de los procesos de venta en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.	Procesos manejados manualmente	Alcance	Juicio experto	Proceso de la Gerencia de Activación y Retención BDV PMBOK
		Seguimiento inadecuado	Alcance	Investigación Documental	
		Incumplimiento en tiempo de entrega	Tiempo		
		Margen de error mayor			
	Determinación de nuevos procesos de ventas que mejoren los tiempos y calidad en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.	No cuentan con procesos automatizados	Costo	Juicio experto	Información Banco de Venezuela PMBOK ISO
		No responden a tiempo las solicitudes de emergencia	Tiempo	Investigación Documental Análisis de información	
		Mejores prácticas de procesos	Calidad	Juicio experto	
		Incumplimiento en tiempo de entrega	Tiempo	Investigación Documental Entrevistas no estructuradas	
	Elaboración del plan de gestión de la calidad y tiempo para los nuevos procesos de venta de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.	Plan de gestión de calidad y tiempo para la gerencia	Entregables finales de las áreas de conocimiento en Calidad y Tiempo	Investigación Documental Juicio experto	Manual de Gestión de Calidad del Banco de Venezuela PMBOK ISO

Estructura Desagregada de Trabajo

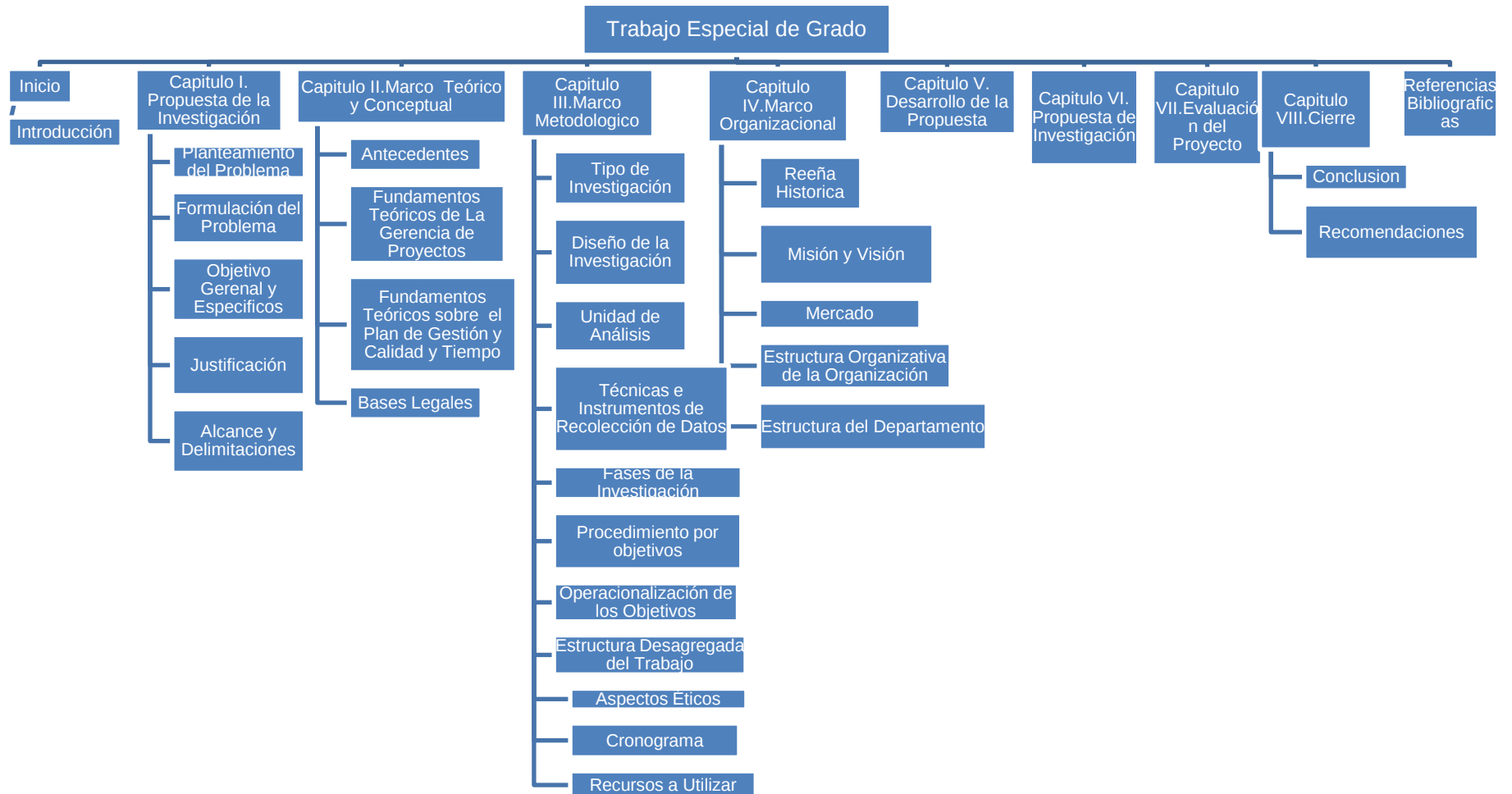


Figura 4. Estructura desagregada de trabajo

Aspectos éticos.

Los aspectos éticos considerados en la presente investigación se basan en los diferentes lineamientos del Código de Ética Profesional del Contador Público y del código de ética del Project Management Institute (PMI) 2008).

El **Código de Ética del Contador Público (1996)** señala que sus propósitos son enunciar los principios que deben guiar la actitud y conducta del profesional, para el logro de elevados fines morales, y técnicos, dando al cuerpo profesional un conjunto de normas éticas, para evitar comprometer el honor y probidad del profesional, así como la imagen de la profesión.

Donde tiene apego fielmente al Código ética, la cual debe respetarse, obedecerse y acatar para evitar sanciones que perjudiquen al profesional. Por otra parte este trabajo de investigación se basa en el **Código de Ética del Project Management Institute (PMI) 2008**, porque menciona valores importantes como lo son, el respeto, la responsabilidad, y honestidad.

Entendiéndose por respeto, la obligación de dejar ver una significativa consideración primero por nosotros mismos, y luego por los demás y por toda la información que la organización nos ha facilitado para el desarrollo de este trabajo especial de grado.

Responsabilidad se refiere a enfocarse en el compromiso que se tiene desde el principio, donde se debe resguardar la información confidencial, la toma de decisiones basada en lo mejor para la sociedad, y que si existe alguna falla u omisión deben ser aceptadas e informadas a la organización.

Honestidad, se refiere a el deber que se tiene en entender la verdad y que se debe actuar rápidamente a través de una buena comunicación y una conducta intachable.

Cronograma de la Investigación (PROJECT).

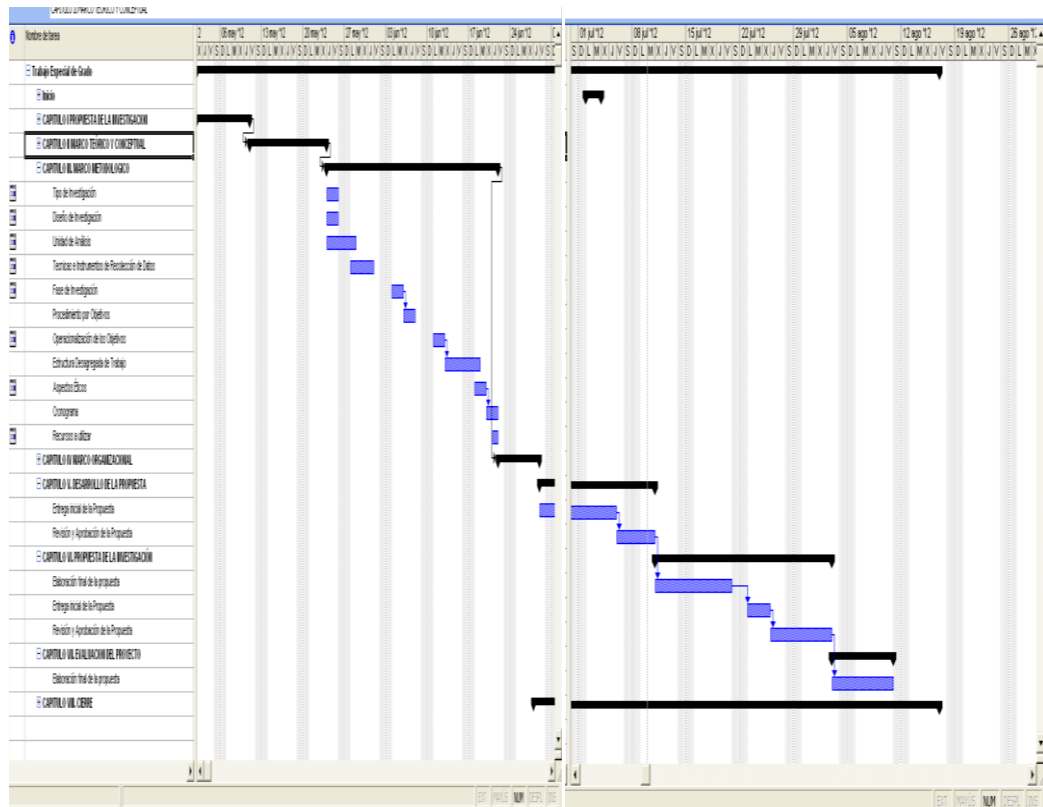


Figura 5. Cronograma de la investigación

Recursos de la investigación.

Para el continuo desarrollo del trabajo de investigación se requerirá contar con ciertos recursos con la finalidad de llevar a cabo el proyecto y lograr el buen desempeño de las actividades a realizarse.

Los recursos necesarios para el buen desarrollo del proyecto son:

- ✓ Recursos Materiales: porque es necesario contar con equipos de oficina, material de oficina, como sillas, mesas, hojas y lapiceros, equipos de computación, dispositivos de almacenamiento, fuentes de información como libros, publicaciones electrónicas, Internet, bases de datos.
- ✓ Recursos Humanos: en principio un asesor que ayude a orientar y aclarar las dudas que se tengan en el desarrollo del trabajo de investigación, que tenga las capacidades y experiencia en el área de Calidad y tiempo, y por supuesto que se encuentre interesado en el seguimiento y culminación con éxito del mismo. Por otra parte

se debe contar con el apoyo de las personas expertas que conforman la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.

- ✓ Recursos Financieros: poder cubrir con el costo de las unidades de crédito que representa el TEG (12 U.C), adicional se requiere de un fondo de caja chica para incurrir en los costos de reproducción y encuadernación del trabajo especial de grado.
- ✓ Recursos de tiempo: el tiempo suficiente (horas, semanas, o meses) para el desarrollo del trabajo especial de grado, contando con los tiempos de entrega solicitados por la materia de seminario y los tiempos de entrega que tenga el asesor para poder dar respuesta oportuna.

Presupuesto estimado.

A continuación, en la tabla 4, se puede observar los costos a incurrirse en el desarrollo de la investigación, expresados en Bolívares (Bs). Este cuadro muestra un estimado de cuánto costaría llevar a cabo el proyecto.

Tabla 4. Recursos necesarios.

Concepto	Monto Bs.
12 Créditos de TEG	Bs 10.236,00
Internet	Bs 3.000,00
Impresión de trabajo, Tintas	Bs 5.000,00
Materiales	Bs 2.000,00
Encuadernación	Bs 2.000,00
Copias	Bs 1.000,00
Traslados	Bs 500,00
Otros gastos	Bs 6.000,00
Total final estimado	Bs 29.736,00

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña Histórica de la Organización.

El Banco de Venezuela es parte fundamental de la historia financiera nacional. Fue fundado a finales del siglo XIX y tuvo la responsabilidad de la emisión de monedas, hasta que fue creado el Banco Central de Venezuela; además de recaudar y financiar al Gobierno y algunas actividades particulares en el área financiera.

Como resultado de la fusión del Banco Comercial en una nueva estructura, surgió el Banco de Venezuela, fundado por Manuel Antonio Matos el 2 de septiembre de 1.890, cuando se inscribió ante el Registro de Comercio. Inició sus actividades con un capital de Bs. 8.000.000, bajo el gobierno de Raimundo Andueza Palacio.

Los primeros años de la Institución fueron difíciles, y es en 1.917 cuando esta 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 años 20's, el Banco suministró líneas de crédito a numerosos comerciantes y agricultores.

Luego, el período 1.930-1.950 marcó la entrada del país al siglo XX, gracias a las importantes instituciones y leyes creadas entre 1.936 y 1.940 por el gobierno del General Eleazar López Contreras, tales como: Banco Obrero, Banco Central de Venezuela, Contraloría General de la República, Ley del Trabajo, Reforma de la Ley de Hidrocarburos y Ley del Seguro Social Obligatorio entre otras.

En 1.936, como parte de su diversificación operativa, el Banco participó activamente en el negocio del oro por cuenta del Gobierno. En 1.938, con motivo de la nueva Ley del Trabajo, se creó el Departamento de Ahorros, el cual marcó el inicio del pago de intereses sobre los depósitos.

Para el año 1.961 el Banco comenzó a recibir depósitos a plazo fijo, y seis años después realizó la primera operación bancaria en línea de la banca comercial venezolana. La década de los 70's fue la de la expansión geográfica nacional e internacional y de la diversificación financiera.

En 1.976 el Banco arribó a la oficina N° 100, que es la de Los Ruices en Caracas. En 1.977 se estableció la primera unidad internacional del Banco en New York, la cual se convirtió en agencia al año siguiente. A ello le siguió, en 1979, la constitución del Banco de Venezuela en Curazao.

Al final de la década de los 70's, la labor financiera del Banco se expresó a través de créditos concebidos por el orden de Bs. 5.369.909,39, de los cuales un 16.22% fueron destinados a la actividad agropecuaria, que para entonces era objeto de una atención especial en el país.

En 1.984 el Banco ocupó su nueva sede, con una estructura moderna y avanzada, y en 1.987 se convirtió en SAICA, dándole forma institucional a la amplia distribución accionaria.

En el mes de julio de 1.984, el Banco de Venezuela pagó el dividendo N° 1.000, una noticia que fue reseñada por los impresos más importantes del país. Los titulares de los periódicos destacaron al Banco como la única entidad privada que había pagado por 84 años consecutivos dividendos a sus accionistas.

A la vanguardia tecnológica, durante el mes de julio de 1.985, el Banco de Venezuela puso en funcionamiento los cajeros automáticos.

Durante el año 1.988 se lanzaron al mercado las tarjetas de crédito Mastercard y Visa. También se destacaron los desarrollos de la banca electrónica al servicio del cliente las 24 horas, a través de una amplia red de autobancos, cajeros automáticos, cajeros personalizados, terminales en punto de venta y videos interactivos.

En 1.991, por primera vez se incorporó el uso de la tarjeta de débito para movilizar cuentas de ahorro. El producto se llamó “Ahorro Clave”.

Como consecuencia de un conflicto accionario de casi tres años de duración, el 27 de abril de 1.993 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 1.994, estatizar y adquirir la mayoría accionaria del Banco de Venezuela. Después de dos años el Banco contaba con un patrimonio de 103.345 MM (US\$ 217 MM) y estaba listo para la privatización. En diciembre de 1.996, 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.

El 06 de octubre de 2.000, 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. Esta fue la fusión más grande en la historia del sistema financiero venezolano.

El 3 de julio de 2.009 se escribió el capítulo más reciente de la historia del Banco de Venezuela, cuando se formalizó el traspaso de sus acciones nuevamente al Estado venezolano, como parte de una estrategia del Gobierno Nacional para favorecer el impulso de programas en áreas estratégicas para el desarrollo económico y social del país, como agricultura, energía, vivienda, educación, turismo y economía comunal.

La adquisición de la Institución vino a fortalecer el Sistema Financiero Público y expandió el horizonte del Banco hacia una visión incluyente,

amplia y democrática de los servicios financieros, los cuales a fin de cuenta son una vía para beneficiar al pueblo venezolano.

Los logros obtenidos durante más de un siglo de trayectoria han sido posibles por la gente que a través de los años ha integrado la familia del Banco de Venezuela. Gente visionaria, que fue capaz de asumir con total profesionalismo y compromiso los cambios y los nuevos retos que se presentaban en cada época de la historia social, económica y política del país.

Hoy en día, el esfuerzo, la disciplina, el ímpetu y la vocación de servicio que identifican al Banco de Venezuela constituyen el motor que lo mantiene entre los líderes del sistema, con una gestión que se traduce en beneficios para el ciudadano común y que seguirá marcando la pauta como un Banco que sigue el camino de la inclusión de todos los venezolanos al sistema financiero.

Misión, Visión y Valores.

Misión.

Garantizar a todos los venezolanos el acceso a los productos, servicios y programas bancarios, además de brindar impulso financiero a los sectores estratégicos de desarrollo de la Nación, a través de una banca incluyente, eficiente, dinámica y con capacidad de respuesta.

Visión.

Ser el Banco de referencia de todos los venezolanos por nuestro modelo de gestión bancaria innovador, eficiente, incluyente y sustentable.

Valores.

El Banco de Venezuela cuenta con distintos valores que son expresados por el personal que conforma esta prestigiosa institución bancaria, estos valores se señalan a continuación:

- ✓ Lealtad: se define como una obligación de fidelidad que el personal de esta institución debe tener.

- ✓ Responsabilidad: es un valor que está en la conciencia de la persona, que le va a permitir reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos ante la institución bancaria.
- ✓ Compromiso: se entiende como aquella persona que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado.
- ✓ Confianza: se define como la seguridad que tiene alguien en sí mismo.
- ✓ Transparencia: es que la persona sea lo más clara posible para lograr los objetivos.
- ✓ Ética: toda persona debe tener ética en lo que realiza, debe saber que está bien o que no y debe realizarlo con la mayor ética posible.
- ✓ Trato humano: como institución que presta servicios, los empleados deben tener esta cualidad, y deben manejar con el mejor trato posible a los clientes, es decir deben tener esa virtud de atención a todos
- ✓ Igualdad: se define como la ausencia total de discriminación hacia otros, no por ser de otro estatus social, se debe desfavorecer a una persona, todos deben ser tratados de igual manera.
- ✓ Inclusión: la institución bancaria tiene como prioridad la inclusión de todas las personas que no fueron favorecidas por otros bancos, y se enfocan en incluir a todas aquellas personas para que gocen de los beneficios del banco.
- ✓ Solidaridad: se debe reconocer el bien común, para poder ayudar a otros y lograr un objetivo común.

Mercado.

Banco de Venezuela es una institución bancaria reconocida, teniendo una gran trayectoria a nivel nacional, que a pesar de haber tenido infinidad de cambios, siendo una de ellas la más significativa pasar de ser una banca privada a una banca pública, no se ha visto afectada el nivel que venía desempeñando y gracias a ello cuenta con la confianza de todos sus clientes que a lo largo del tiempo se han mantenido con dicha institución. Es un banco que ha tenido cambios en estructuras, y que en la actualidad

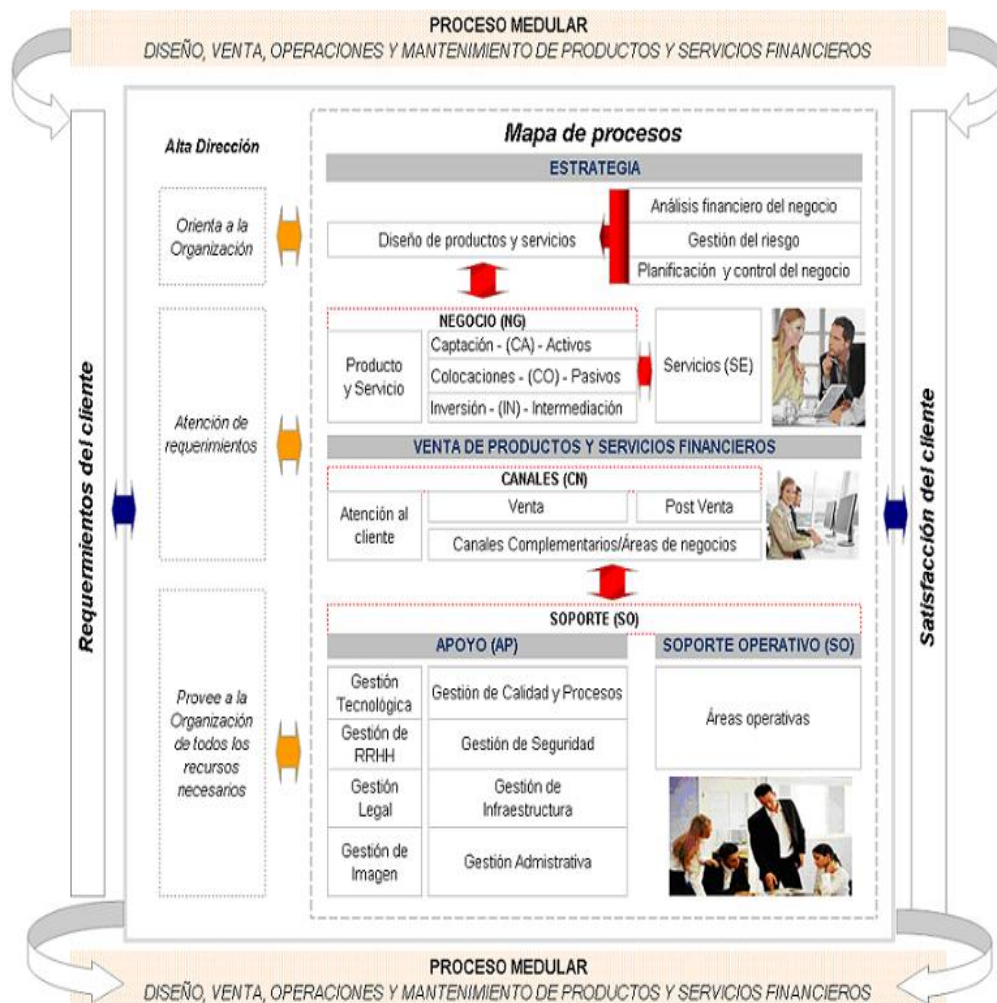
alguna vicepresidencias se están viendo afectadas, y que a pesar de ello no ha decaído y ha continuado prestando servicios, que sin embargo sabe que debe mejorar a nivel de sus agencias y contar con mayor personal para que puedan ser atendidos en menor tiempo. Se está trabajando en nuevas estrategias que ayuden a disminuir las fallas presentadas en lo que servicio se refiere y se continúa creando productos para que los clientes se encuentren satisfechos.

Productos especialmente relacionados con las tarjetas de crédito, crédito nomina, creidiauto usado, crédito personal, entre otros.

Actualmente Banco de Venezuela forma parte del cuarto lugar a nivel nacional, y es uno de los bancos que contiene una cantidad de clientes significativos, y uno de los primeros que está aprobando créditos hipotecarios en menor tiempo posible.

Su mercado cuando era banco privado abarcaba únicamente a clientes con categoría tipo A y B, en la actualidad por ser banca pública ha incorporado a un nuevo target de clientes con categoría, C, D y hasta E, lo cual significa que son nuevos clientes que otros bancos no tomaban en cuenta por tener poca capacidad de pago, menos recursos económicos, y por sobretodo no tener educación bancaria. Esto ha hecho que Banco de Venezuela abarque dicho mercado olvidado por las instituciones bancarias, y ha inculcado una educación para aquel grupo de personas que deseen entrar en la banca, dando así iniciativas para que estas personas se sientan motivadas a ahorrar, y a no utilizar el dinero de manera inadecuada.

El proceso medular de dicha organización se desglosa actualmente en cinco grupos: Ventas, Productos, Servicios, Soporte y Apoyo.



Fuente: Proceso medular del Banco de Venezuela (2012)

Estructura Organizativa del Banco de Venezuela

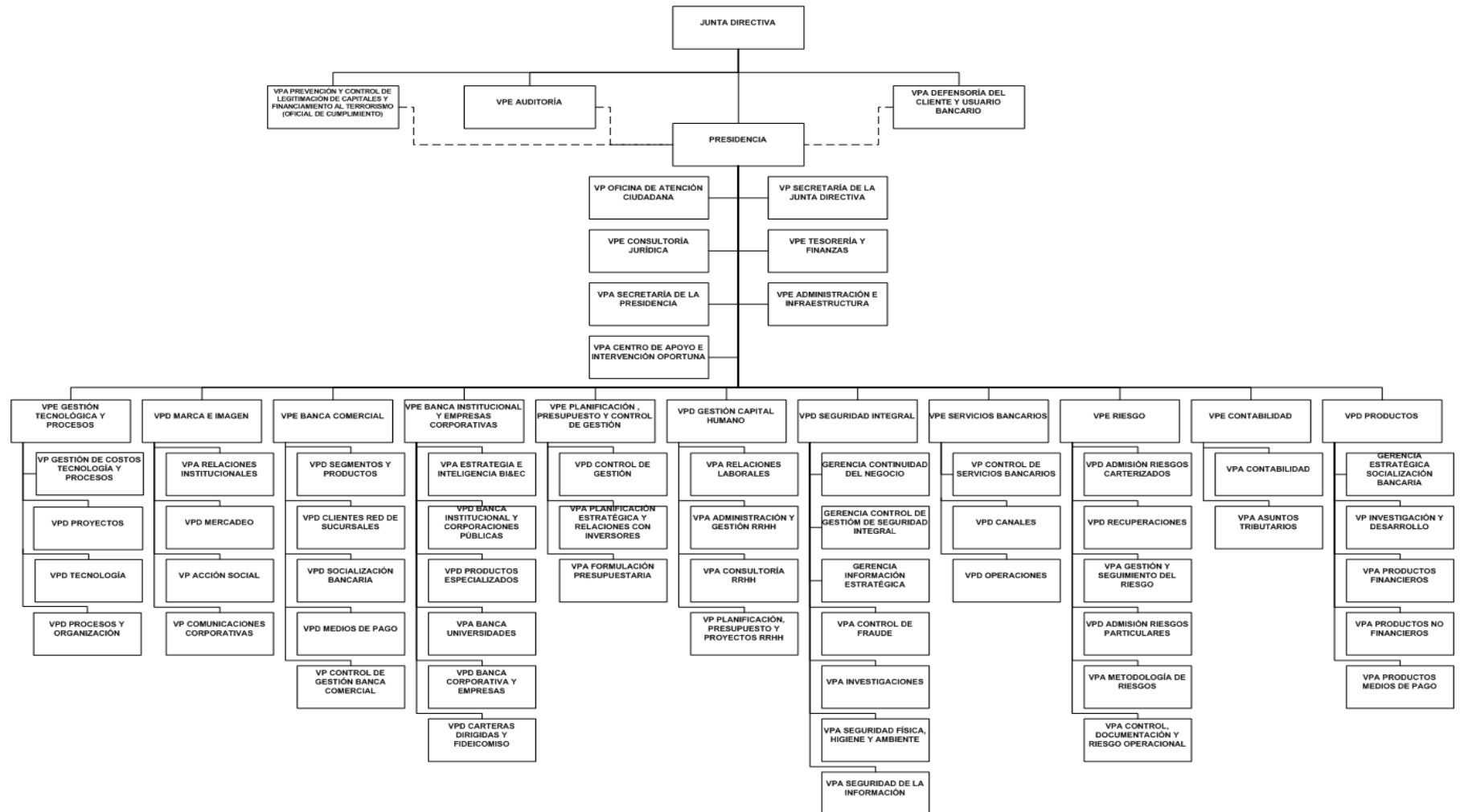
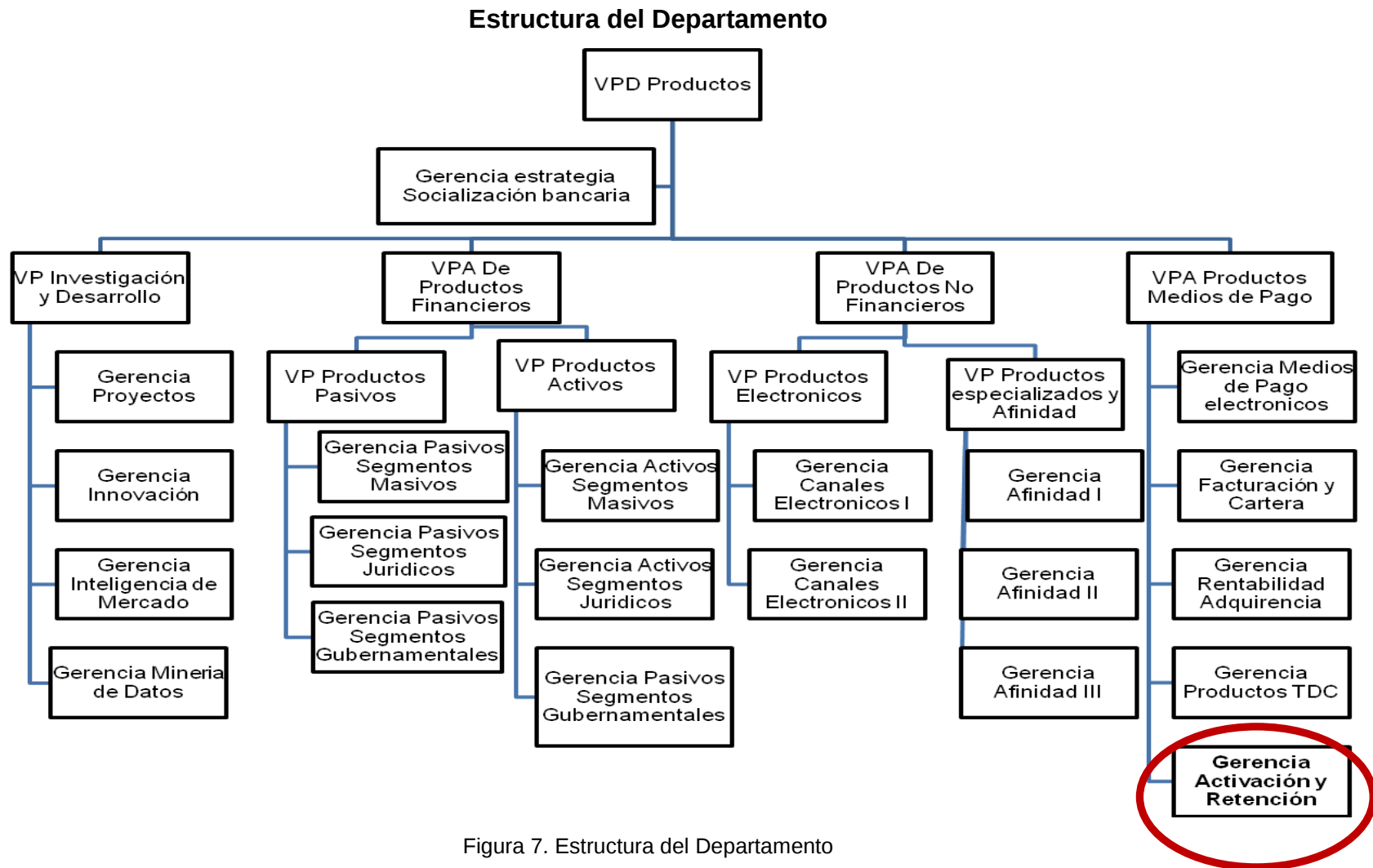


Figura 6. Estructura Organizativa de Banco de Venezuela



CAPITULO V.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos y se analiza a detalle el problema que se encuentra presentando la Gerencia de Activación y Retención de Banco de Venezuela.

El objetivo general del presente trabajo de grado es “Diseñar un plan de gestión de la calidad y tiempo para el proceso “Ventas” de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela”.

5.1. Desarrollo del Objetivo específico N° 1.

Identificar las políticas en el Banco de Venezuela que promueven la automatización de procesos.

En el Banco de Venezuela se realizó una investigación con la finalidad de determinar las políticas internas que son manejadas en la institución y se observó que en la actualidad se manejan ciertas directrices por departamento. Por otra parte se informó que en la actualidad se rigen por las Normas Internacionales ISO 9001 y otras leyes lo cual tienen como uno de sus objetivos lograr la satisfacción del cliente.

En lo que se refiere a la institución, se indagó que las políticas internas relacionadas a la automatización de un proceso son manejadas por cada área, debido a que esto va a depender del proyecto o requerimiento que se solicite al área encargada, ya sea de sistemas personas o sistemas canales, esto conlleva a una serie de documentación que será necesaria para analizar si el proyecto es factible o no, para ello deben proceder a un llenado de un documento con una codificación y es el departamento que decidirá quién será de la parte de sistemas el líder del proyecto, que en apoyo con otras áreas se irá desarrollando dicho proyecto. De igual manera se requerirá de un flujo de procesos para terminar de plasmar la

idea del proyecto y se evaluará la factibilidad del mismo. Por otra parte también se evaluará la prioridad debido a que se trata de una institución que ha venido creciendo cada día más y esto ocasiona que se evalúe que tan importante es llevar a cabo un determinado proyecto y si está por encima o por debajo de otros departamentos que en su oportunidad solicitaron atención a su requerimiento con anticipación.

A continuación se menciona lo que señala para las instituciones públicas la ley de procedimientos administrativos, Sudeban y las Normas ISO 9001 en relación a este objetivo.

Procedimientos administrativos. En esta ley se menciona el artículo 30 que: “la actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad” p. (3), es decir que ciertos organismos públicos deben seguir estos principios que son de suma importancia para llevar las funciones y procesos que son manejados día a día.

Por otra parte en el artículo 33 señalan: “todas las entidades públicas sometidas a esta ley deben preparar y publicar en la Gaceta Oficial correspondiente los reglamentos e instrucciones referentes a las estructuras, funciones, comunicaciones y jerarquías de sus dependencias” p. (3).

Es decir, esta ley de procedimientos administrativos menciona la forma de cómo se deben llevar a cabo las actividades y que deben basarse en varios principios para el cumplimiento de las funciones o proyectos que se le presente a cualquier organismo público.

Por otra parte la **Normativa SUDEBAN** hace énfasis en la calidad del servicio bancario, y su función principal es, realizar inspecciones a las instituciones financieras para verificar el cumplimiento de resoluciones inherentes a la protección de los usuarios, entre otros, adicional a esto señala que deben adecuar los servicios electrónicos para aquellos

usuarios que presenten algún tipo de discapacidad. Esta normativa se enfoca en la prestación del servicio, logrando la satisfacción plena de los usuarios finales, hace hincapié en que se debe adecuar los diferentes servicios para lograr el buen desarrollo y aceptación de los clientes.

Y para no dejar de mencionar Banco de Venezuela se rige por las Normas ISO 9001 donde hablan de los sistemas de calidad, haciendo mención que todo organismo debe contar con un buen sistema de gestión de la calidad para garantizar que los proyectos que se estén elaborando se basen en esta normativa que apoya al desarrollo de procesos con la finalidad de facilitar o agilizar las actividades que se presentan en los organismos, y que mientras se busque la mejora continua se facilitará el desarrollo de las actividades que aportaran valor al resultado final de cualquier automatización de procesos que se desee elaborar.

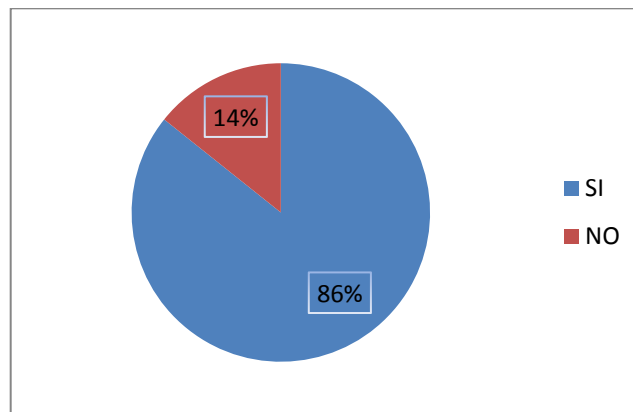
Ahora bien, para saber a fondo si actualmente existe en el Banco de Venezuela algún tipo de política que promueva la automatización de procesos se procede a realizar una encuesta directamente en el departamento de sistemas con los 7 especialistas. Este departamento es el encargado de determinar si es indispensable contar con la automatización de los procesos que son manejados en cada una de las unidades que se encuentran en la torre principal.

Se realizó una encuesta breve con el personal interno del departamento de sistemas para saber si existe en el Banco de Venezuela políticas que promuevan la automatización de procesos, esto fue realizado a través de una encuesta de solo 6 preguntas que se realizaron a los especialistas del departamento de sistemas y luego nos dirigimos para conversar un poco más con el encargado de atender a la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.

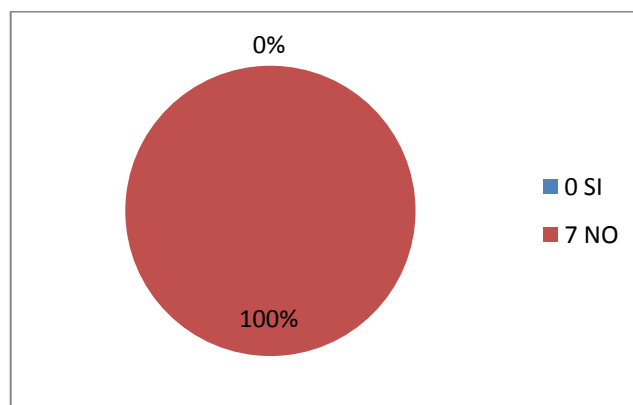
A continuación se detalla la encuesta cerrada que se procedió a realizar al departamento de sistemas.

1._ ¿Es el departamento de sistema el encargado de realizar la

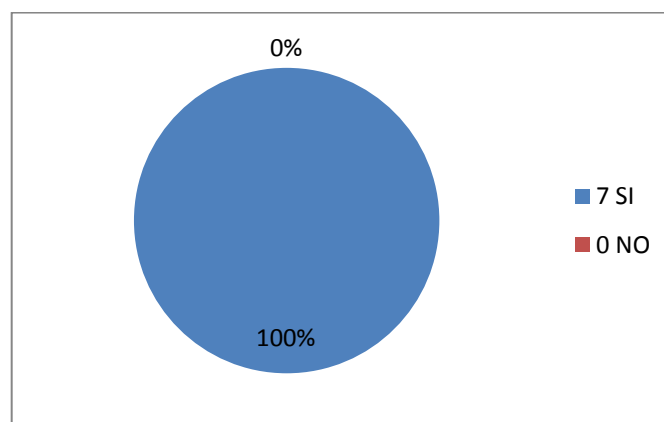
automatización de los procesos que existen en la actualidad en la torre principal de Banco de Venezuela?



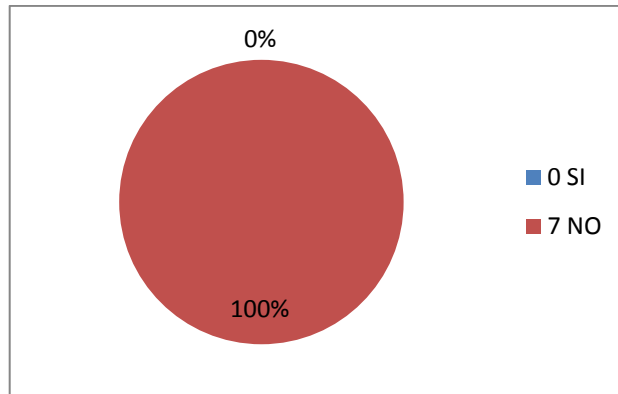
2._ ¿Se tienen asignadas unidades que apoyen directamente a cada departamento en realizar la gestión de automatización de procesos?



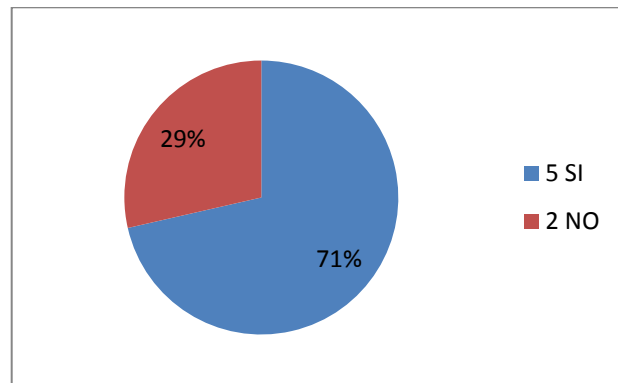
3._ ¿Se requiere de nuevas unidades que ayuden a promover la automatización de los procesos en el Banco de Venezuela?



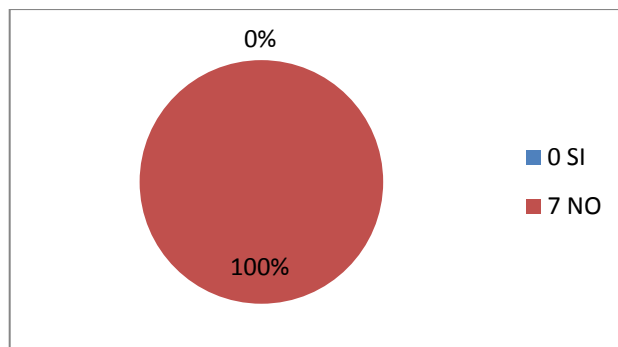
4._ ¿Existe un manual en el departamento de sistemas que mencione las políticas que promueven la automatización de procesos?



5._ ¿Cree usted necesario crear manuales, unidades, entre otros que sirvan de apoyo para ayudar a automatizar los procesos en el Banco de Venezuela?



6._ ¿Existen políticas que promueven la automatización de procesos?



Una vez obtenido los resultados de la encuesta, se puede observar claramente a través de las respuestas dada por el personal interno de Banco de Venezuela la necesidad que tiene este departamento por crear unidades que sirvan de apoyo para poder automatizar cada día más los procesos, que en la actualidad son sumamente manuales, y que ha ocasionado gran cantidad de horas hombre para llegar a un resultado que

podría obtenerse en menor tiempo y con una mejor calidad logrando realmente los resultados deseados.

En conversación con el especialista encargado de determinar si se pueden o no automatizar los procesos en la Gerencia de Activación y Retención se le preguntó si existía la automatización de procesos sin necesidad de que el departamento se acercara a ellos a solicitarla y nos indicó que no, que normalmente es por iniciativa de cada unidad que se llega a realizar alguna automatización en un determinado proceso, pero para ello debe seguir ciertos lineamientos o formalidad que a continuación nos detalla:

a._ Establecer el proceso de la actividad que desea automatizar, en ello se realiza el detalle de la tarea operativa que desempeña la persona, es decir se va a proceder a realizar un flujo, que el departamento de Procesos y Calidad lo denomina “flujo optimo” donde se encargarán de que quede plasmado a detalle toda la información que el departamento interesado le suministre y que con su ayuda terminen de hacer la operativa completa sin importar cuánto tiempo ni pasos se requieran.

b._ El paso siguiente es hacer una solicitud formal, es decir desarrollar a través de un formato único establecido por el Banco de Venezuela que tiene el nombre de F003 para hacer el requerimiento, donde en el mismo se informará lo que se requiere cambiar, automatizar y su vez mejorar.

c._ Por último se establecen mesas de trabajo para mejorar, agregar o eliminar ideas con la finalidad de tener el requerimiento lo más completo posible para poder establecer la automatización de un proceso y se procede a contactar al departamento final que es Sistema personas donde nos informarán si en efecto es posible o no llevarlo a cabo.

Según lo antes expuesto se puede decir que en efecto Banco de Venezuela, específicamente el departamento encargado en llevar a cabo la automatización de procesos “Sistemas Personas” no tiene aún establecido un plan para incentivar a los departamentos a automatizar sus procesos y así poder garantizar el máximo beneficio posible en cuanto a tiempo nos referimos y mucho más en calidad, lo que conlleva a

que esta institución pública se vea afectada fuertemente por otros bancos que tienen como prioridad automatizar cada día los procesos que en la actualidad son manuales y esto hace una diferencia importante, ya que están encaminados a invertir en tecnologías que ayuden a lograr el objetivo.

Por lo tanto si no se determinan de manera inmediata políticas que promuevan la automatización de procesos en esta institución será cada día más difícil ir a la mano con los constantes cambios que están ocurriendo a nivel bancario, en cuanto a la operativa, desarrollo de funciones, aplicaciones, servicios, y esto ocasionará trabajos sumamente manuales que muy fácilmente pudiesen ser automatizados y traerá como consecuencia un servicio deficiente, personal desmotivado, cansado y rotación de personal más alto, entre otras consecuencias.

Por lo que entonces se necesita un plan de mejora que promueva la automatización de los procesos, para ello se debe empezar con establecer las políticas que determinen a detalle la importancia de llevarlo a cabo, logrando así el interés general de cada gerencia y de cada área involucrada, motivando que si por iniciativa actualmente son manejados los requerimientos entonces se aumente la capacidad del departamento de “Sistema Personas” y se realicen mejores y mayores requerimientos para automatizar cada uno de los procesos que realmente se necesitan para así evitar re trabajar , o realizar trabajos rutinarios que son sumamente manuales. En este punto a tratar se observa que la Gerencia de Productos Medios de Pago maneja procesos manuales que por su gran operativa esta ocasionado entre las consecuencias el desgaste del personal que si se automatizarán algunos de sus procesos pudiese ser aprovechado en otras actividades y no estar únicamente en la preparación de estadísticas diarias que son engorrosas de obtener de los sistemas que actualmente existen en el Banco de Venezuela. La mejora es automatizar los procesos que el departamento de “Sistema Personas” crea a su criterio son necesarios, y que con ayuda de la creación de la nueva automatización de procesos mejore en tiempo de respuesta sus

desarrollos y le permita al personal que actualmente realiza estas tareas abarcar en otras nuevas actividades para la mejora continua de la gerencia en general.

Para el desarrollo de este objetivo se realizó una investigación sobre los proyectos tecnológicos ejecutados en los últimos tres años (2010, 2011 y 2012) y adicional a los proyectos que se encuentran sin terminar y otros proyectos, logrando obtener dicha información gracias a la colaboración de la gerencia de proyectos donde nos suministraron información general de la cantidad de proyectos que han manejado anualmente, es importante señalar que aquí se encontraron proyectos tecnológicos como también otro tipo de proyectos como son los de negocios y se observará la importancia que tienen en el Banco para ser desarrollados. Nos solicitaron por temas de confidencialidad no colocar los nombres de los proyectos por lo tanto se presentarán de forma grafica directamente los resultados obtenidos en los últimos tres años.

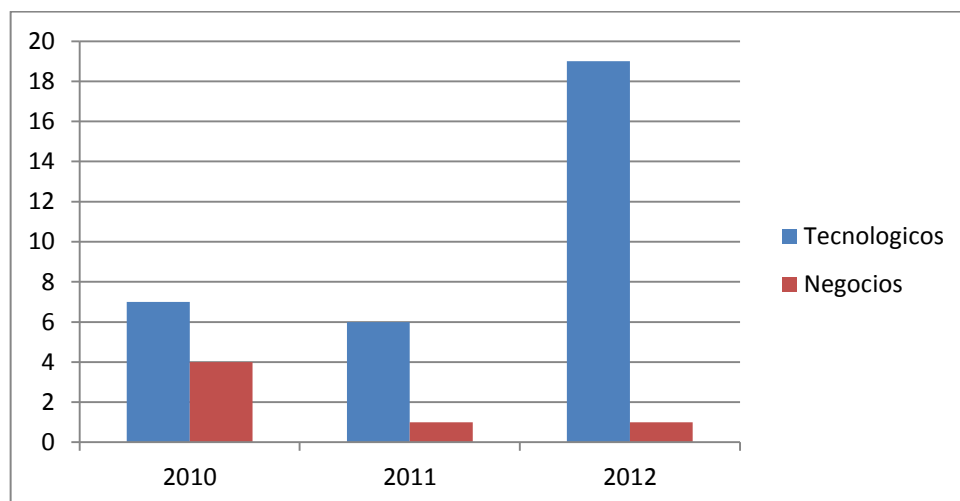


Figura 8. Cantidad de Proyectos tecnológicos y Proyectos de Negocios 2010-2012.

Fuente: Gerencia de Proyectos (BdV). (2013).

En la figura 8 se puede observar que para el año 2010 y 2011 se mantuvo la cantidad de proyectos tecnológicos pero se logra visualizar que para el año 2012 incrementó significativamente esto es motivado a que desde finales del año 2011 el Banco se encontraba en una restructuración y

varias gerencias fueron reorganizadas, lo que ha impulsado a mejorar sus procesos y debido a que como Banco del Estado buscan es llegar a ser el banco más sólido y completo del País y se encuentra actualmente en la búsqueda de realizar proyectos tecnológicos que ayuden a mejorar sus procesos en las diferentes gerencias, sin embargo es importante señalar que de estos 19 proyectos tecnológicos solo 1 proyecto corresponde a la Gerencia de Activación y Retención representando muy poco ya que esta gerencia es una de las más importantes en el Banco de Venezuela en cuanto a volumen de trabajo operativo está ocasionando, y esto es preocupante ya que se debe atacar directamente a las gerencias que más requieran dichos cambios en sus procesos.

5.2. Desarrollo del Objetivo N° 2.

Diagnosticar los procesos actuales de venta en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.

En la Gerencia de Activación y Retención existen diversidad de procesos que son generados de forma manual, es decir, sólo una mínima parte es lo que se encuentra automatizado que en este caso es el de generar los reportes que se facilitan a través de un portal corporativo que se maneja internamente en la institución, se puede señalar que para acceder a los reportes llamados VPS es necesario contar con accesos solicitados con anterioridad ya que no todo los departamentos tendrán acceso al mismo, debido a la sensibilidad de la información que es manejada. En estos reportes se obtiene información sensible del cliente, como puede ser nombre y apellido, número de cédula, dirección, teléfonos, número de tarjetas de crédito, entre otros. El área de sistemas es el encargado de validar una vez solicitado por los departamentos, qué áreas deben requerir el acceso y a través de un análisis ellos toman la decisión si aplica o no darles acceso al programa, generándose inmediatamente un usuario con su respectiva clave de seguridad.

Para conocer cuáles son los procesos actuales de venta en la Gerencia de Activación y retención se explicará el por qué son generados, cuáles

son los procesos que se manejan a detalle, y en el siguiente objetivo se establecerán los nuevos procesos de ventas que aplicados a tiempo y calidad ayudarán a mejorar los procesos que actualmente son elaborados en la gerencia de estudio.

Generación de reporte de Cobranza de la empresa Iké Asistencia Venezuela. Para explicar este reporte es necesario saber que en la Gerencia de Activación y Retención de Banco de Venezuela entre una de sus funciones principales se encuentra: buscar la forma de incentivar al cliente a usar su tarjeta de crédito, para ello existe la realización de campañas donde el cliente se sienta motivado a usar su tarjeta de crédito del Banco de Venezuela. Es por esto que hace aproximadamente 6 años la gerencia estableció una alianza estratégica con una empresa mexicana llamada Iké Asistencia Venezuela donde esta empresa ofreció unos beneficios para nuestros tarjetahabientes a un bajo costo, y se decidió crear una campaña para que nuestros clientes realizarán su primer consumo con Iké Asistencia Venezuela; básicamente Banco facilitaría a través de un contrato legal firmado por ambas partes la forma de trabajo y de guardar confidencialidad de la información suministrada donde ellos trabajarían bajo supervisión de la gerencia la base de datos asignada, informándoles a su vez que tenían una tarjeta de crédito pendiente por retirar, o activar, o simplemente para informarles que por su buena trayectoria se le realizó un aumento de límite a su tarjeta de crédito, y con esto la gerencia lograría abarcar a mayor cantidad de clientes y a descongestionar un poco al call center de Banco de Venezuela. Adicionalmente ellos agregarían la información de la alianza estratégica para poder afiliarles el servicio de Iké asistencia Venezuela con autorización de los clientes, y el servicio a un bajo costo, una vez aceptada la afiliación el cliente autorizaba a que Banco de Venezuela le cargara la cantidad informada en su próxima facturación mes a mes.

Ahora bien actualmente se maneja la afiliación de los clientes que Iké

Asistencia logra realizar, para ello es necesario contar con una información que es suministrada por esta empresa donde se manejan cuatro reportes, estos vía acceso a un servidor de nombre VPN (lugar donde almacenan la información enviada por la empresa externa) son colocados y bajados para poder trabajarlos, y el especialista de la gerencia tiene el arduo trabajo de organizar esos archivos, bajar adicional a ellos los reclamos generados de clientes que ya no desean el servicio, de extraerlos de la base de datos que envía la empresa externa, de limpiarlos por algún error que pudiesen tener, y todo este proceso se realiza manualmente por una sola persona, una vez logrado realizar todo el trabajo este reporte es enviado a la empresa Iké asistencia Venezuela para que extraiga los clientes que nosotros Banco le indiquemos deben ser eliminados de su base de clientes debido a que los mismos no desean continuar el servicio y una vez ellos limpien el archivo, es enviado nuevamente a Banco donde el especialista vuelve hacer desde un inicio la limpieza del archivo, y si no encuentra ningún cliente a extraer entonces se procede a enviar al gerente para su autorización y poder proceder a cobrar a los clientes mediante el sistema de clavenet empresarial, donde la empresa externa es la que se encarga de montar el archivo en el sistema para que pueda empezar automáticamente a cobrar uno a uno cada cliente.

Se mencionan los pasos requeridos para poder obtener la información necesaria de la cobranza de la empresa Iké Asistencia Venezuela:

1. El especialista de la gerencia de Activación y Retención obtiene la información ingresando con un usuario y clave a una conexión vía VPN donde obtiene los siguientes archivos.

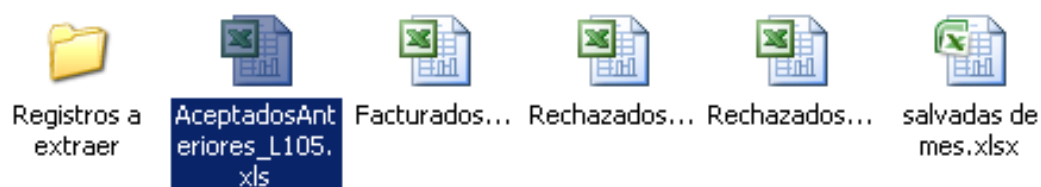


Figura 9. Resumen de archivos enviados por la empresa externa.
Fuente: Gerencia de Productos.(BdV). (2013).

2. Una vez recibida la información el especialista procede a realizar una serie de validaciones con cada archivo, cruces de información, entre otros, en esta parte los primeros tres archivos llamados: Aceptados, Facturados, Rechazados anteriores y Rechazos nuevos son colocados en un solo archivo llamado “compilado” y se procede a realizar el cruce contra las cancelaciones que se hayan tomado del sistema a la fecha, tanto lo que se encuentre en estatus en proceso como estatus solucionado. Para continuar con el proceso es necesario bajar de una herramienta la información de las incidencias de cancelaciones y validar que en esta cobranza no se le vaya a cobrar el servicio, debido a que los cortes para realizar estos procesos son los 24 de cada mes.

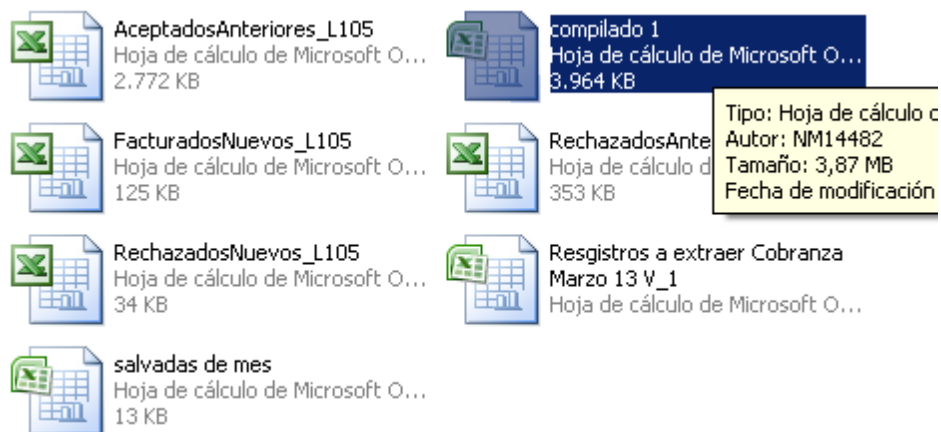


Figura 10. Compilado. Fuente: Gerencia de Proyectos (BdV). (2013).



Figura 11. Proceso de atención telefónica BdV.
Fuente: Gerencia de Activación y Retención. (BdV). (2013).

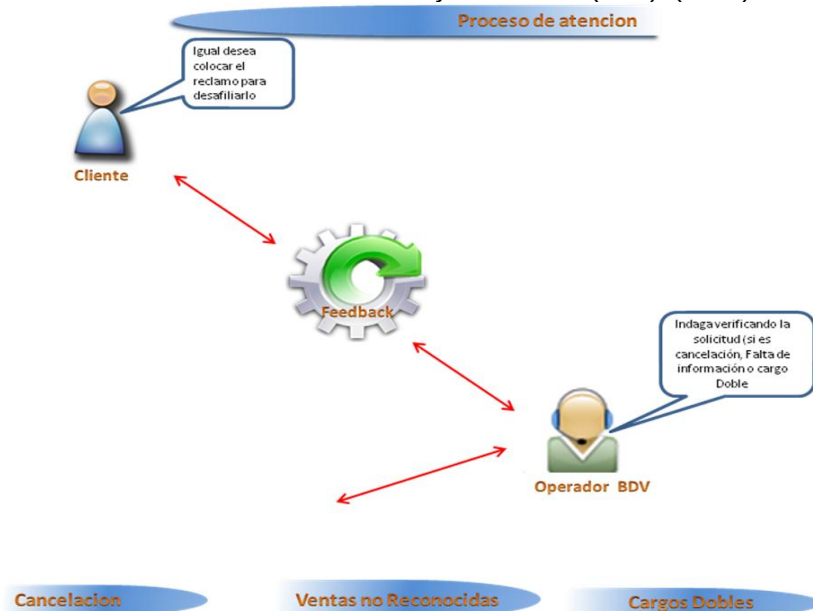


Figura 12. Proceso de atención telefónica para atender los reclamos.
Fuente: Gerencia de Activación y Retención. (BdV). (2013).

3._ Por último se coloca en el servidor los registros a extraer obtenido del

cruce de información, y extraídos los clientes que directamente la empresa externa logró rescatar en el mes, lo cual por falta de información quería cancelar el servicio que en su oportunidad aceptó.



Figura13 Registros a extraer cobranza del mes.
Fuente: Gerencia de Proyectos. (BdV). (2013).

Una vez observado los archivos que son requeridos para la formalización de la Cobranza de la empresa externa, se puede ver que existe la necesidad de que la generación de este reporte no se realice de forma manual, sino que se solicite a través del departamento de sistemas una automatización en los pasos que lleva generar el mismo, esto con la finalidad de manejar tiempos de elaboración mucho menor y de generar respuestas oportunas para poder atacar algún problema que se puede presentar en los diferentes sistemas.

Para lograr obtener uno de estos reportes, es necesario que una persona en este caso el especialista del departamento ocupe un tiempo prudencial diariamente para poder recopilar los datos, ingresando a un sistema del banco con una clave personal, luego se busca la carpeta y se va copiando y guardando uno a uno los archivos, una vez obtenido se procede a limpiar el archivo, darle formato, y se realizará las validaciones respectivas tantas veces sea necesario, con la finalidad de obtener los clientes realmente afiliados al servicio, evitando que se le cobre a una persona que ya generó el reclamo con anterioridad.

¿Por qué se debe automatizar este proceso? Porque actualmente se cuenta con un especialista que entre otras funciones realiza este trabajo operativo, donde fácilmente pudiese hacerse de manera automática para obtener el resultado final e irse directamente a la búsqueda de mejoras en otros procesos que se pueden encontrar afectados.

Como se puede observar cada uno de estos cuadros son realizados por el especialista que con el tiempo los maneja a la perfección pero si esta persona es cambiada de área, por alguna promoción o decide irse de vacaciones, o cualquier otra situación llegase a ocurrir, será engorroso que otra persona realice el trabajo operativo de todos los procesos que maneja manualmente.

En la actualidad se hizo cambio de personal, y en efecto se pudo constatar que la otra persona que ingresó aún no maneja el proceso correctamente y se dirige al otro especialista para hacerle diferentes consultas que ayuden a resolver el problema presentado en las cobranzas.

5.3. Desarrollo del Objetivo N° 3.

Determinar nuevos procesos que mejoren los tiempos y calidad en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.

En el desarrollo del objetivo anterior se pudo observar como son manejados los procesos actualmente en la Gerencia de Activación y Retención de Banco de Venezuela, donde no cuentan con tiempos establecidos para el desarrollo de las actividades, y además solo disponen de un personal con cargo de especialista para realizar las actividades operativas día a día, ahora bien en este objetivo se determinarán las mejores prácticas enfocándonos en calidad y tiempo para así determinar de cómo deberían realizar los procesos, con la finalidad de obtener los resultados deseados, mejorando la calidad de los mismos y minimizando el tiempo para obtener la información.

Se mencionan las posibles estrategias a utilizar para llevar a cabo este objetivo planteado:

Tabla 5. Propuesta de estrategias

	Propuesta
1	Se deben definir las responsabilidades.
2	Análisis de Calidad y tiempo.
3	Fijar el nuevo proceso minimizando los pasos manuales.
4	Mejorar la calidad de las funciones que son realizadas actualmente.

Definir las responsabilidades.

La asignación de responsabilidades es parte esencial para el desarrollo de las funciones, es por ello que se requiere definir claramente las responsabilidades que le competen a cada persona y así puedan llevar a cabo las actividades que se le presenten. Se deberán definir las responsabilidades, donde se establecerán un tiempo para la realización de la asignación de las actividades en conjunto con las personas responsables en llevar a cabo esta estrategia. Cada área será responsable de las actividades asignadas.

A continuación se mencionan la lista de actividades:

- 1._ Fijar personal adecuado para llevar a cabo el desarrollo y análisis de las responsabilidades, esta actividad la llevará a cabo recursos humanos que será el departamento que nos servirá de soporte para garantizar que efectivamente el personal sea el especializado en esta actividad.
- 2._ Enumerar las funciones que en el área sean establecidas, es decir, en esta actividad intervendrá la Gerencia de Procesos que en conjunto con el gerente deberán definir las actividades que se desarrollarán para las mejoras continuas del proceso.
- 3._ Se debe revisar en la gerencia de Activación y Retención la definición y explicación de las tareas, en este punto el encargado será el actual responsable de las tareas operativas que es el especialista, el cual deberá informar paso a paso el cómo realiza este proceso operativo.
- 4._y por último, para esta estrategia se deberá asignar la persona responsable para la toma de decisión, donde intervendrá el Gerente, esta persona será la encargada de tomar la mejor decisión para el desarrollo final que involucra a su vez a todas las unidades que sean necesarias

para desplegar la automatización de las actividades realizadas por el personal a su cargo.

Es necesario establecer entonces una matriz de roles y responsabilidades que a continuación se muestra:

Tabla 6. Matriz de Roles y Funciones

Código	Actividad	Responsable				
		Gerente de Proyectos	Gerente de Productos	Gerente de Sistemas	Gerente de Canales	Gerente de Seguridad
1	INICIO Y PLANIFICACIÓN					
1.1	Identificar las funciones	X	X	X	X	X
1.2	Informar las actividades		X	X	X	X
1.3	Señalar el riesgo			X		X
1.4	Conformar el equipo de trabajo	X	X			
2	ANÁLISIS Y DISEÑO					
2.1	Definir las actividades	X	X	X	X	X
2.2	Evaluar el tiempo	X	X	X	X	X
2.3	Asignar prioridades	X	X	X	X	X
2.4	Definir costos		X			
3	CONSTRUCCIÓN					
3.1	Evaluar las actividades	X	X			
3.2	Coordinar tiempos de respuesta	X		X		
3.3	Controlar las actividades	X	X	X		
3.4	Análisis de las actividades	X	X	X	X	
4	PRUEBAS EN VPN (CALIDAD)					
4.1	Revisar las pruebas	X	X	X		
4.2	Revisar los tiempos	X	X	X		
4.3	Controlar las pruebas			X		
4.4	Análisis del riesgo					X
5	VPN EN PRODUCCIÓN					
5.1	Revisar las actividades	X	X	X	X	X
5.2	Revisar los tiempos	X	X	X	X	X
5.3	Análisis resultados			X		
5.4	Reformular metas	X	X	X	X	X
6	CIERRE					
6.1	Realizar acta de aceptación	X	X	X	X	X
6.2	Realizar evaluación de proveedores	X	X			
6.3	Cerrar proyecto	X	X			

Fuente: Adaptado de Chamoun (2002).

Es indispensable contar con personal altamente capacitado pero también es cierto que se debe tener personal que se complemente entre ellos para poder llevar a cabo las distintas actividades que se presenten en el día a día. Si el personal se siente motivado y se entienden entre sí, los trabajadores llevarán sus funciones con la mejor disposición posible y podrán enfrentarse a los retos con mayor interés. Por otra parte se sugiere crear métodos para guardar la información, uno de ellos puede

ser el de asignar a una misma persona diversas actividades e involucrarla aún más en cada proyecto, que si llegase a existir rotación de un recurso humano, este pudiese reemplazar las actividades que hacia la persona anterior, y la otra vía es tener a otra persona del grupo de analista que ayude a la realización de las funciones y sea como especie de sombra de todo lo que se lleva con la finalidad de brindarle oportunidad en caso de ausencia de uno de los integrantes.

Análisis de Calidad y tiempo.

Esta estrategia se enfoca en que se analicen las diferentes variables que afectan el desarrollo de las actividades que son llevadas por una sola persona que pudiese estar viéndose afectada en el crecimiento y aprendizaje debido a que la operativa no le permite tomar nuevas tareas porque no cuenta con tiempo necesario para poder asumirlas. El tiempo es fundamental para aprovechar al máximo al personal contratado, y esta persona utiliza un tiempo significativo para poder controlar, ejecutar y analizar las funciones que día a día hace, lo que en realidad pudiese resolverse hoy en día no es así y ocasiona mal uso del personal, pero que con un sistema automatizado se solventará la situación y se podrá liberar de tiempo al personal encargado.

A continuación se presenta una de las formas para mejorar el análisis de la calidad y tiempo en el trabajo de estudio, según lo menciona Chamoun (2002).

Gestión del tiempo.

Una de las más importantes porque en todo proyecto involucra diferentes actividades donde se requerirá definir un tiempo para llevar un proyecto. La administración del tiempo debe manejarse cuidadosamente, sin embargo en la elaboración de un proyecto en la parte de tecnología es difícil establecer el tiempo exacto para cada actividad, es algo que estará en constante cambio y se debe manejar cuidadosamente la extensión de los tiempos para no excederse.

En primer lugar se definen los entregables, para ello se colocará la Estructura desagregada de trabajo (EDT) del proyecto “Automatización de

procesos operativos”, se deberá a través de esta estructura colocar los entregables y entre ellos se hará mención a cada una de las actividades que tendrán definidos las gerencias involucradas. En esta EDT se encontrará todo el trabajo necesario para llevar a cabo un proyecto, por eso es importante establecer a detalle uno a uno los entregables. Es una estructura muy parecida a un organigrama.

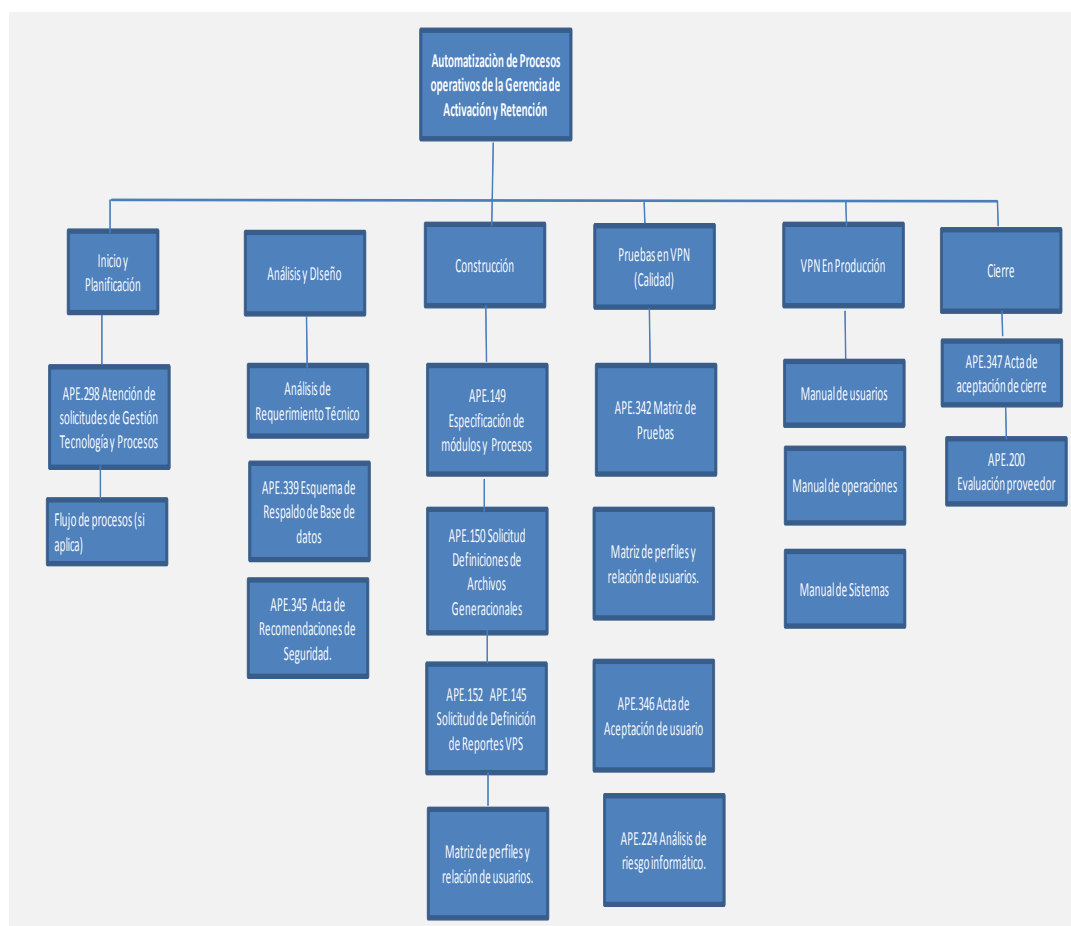


Figura 14. Estructura Desagregada de Trabajo del proyecto Automatización del proceso operativo.

Una vez se tenga establecida cada uno de los entregables se podrá distribuir de forma más adecuada las actividades que deberá desarrollar el personal.

Se define para el proyecto el Diagrama de Gantt, el cual es una representación grafica de cada una de las actividades con un tiempo estimado de elaboración donde se colocará la fecha de inicio y la fecha final en que cada actividad será desarrollada. Aquí se establecieron las

actividades que pueden ser predecesoras o sucesoras para poder ir identificándolo en la elaboración del diagrama, luego según la experiencia se determinarán los tiempos a utilizar y se colocará una fecha de inicio.

A continuación el Diagrama de Gantt del proyecto:

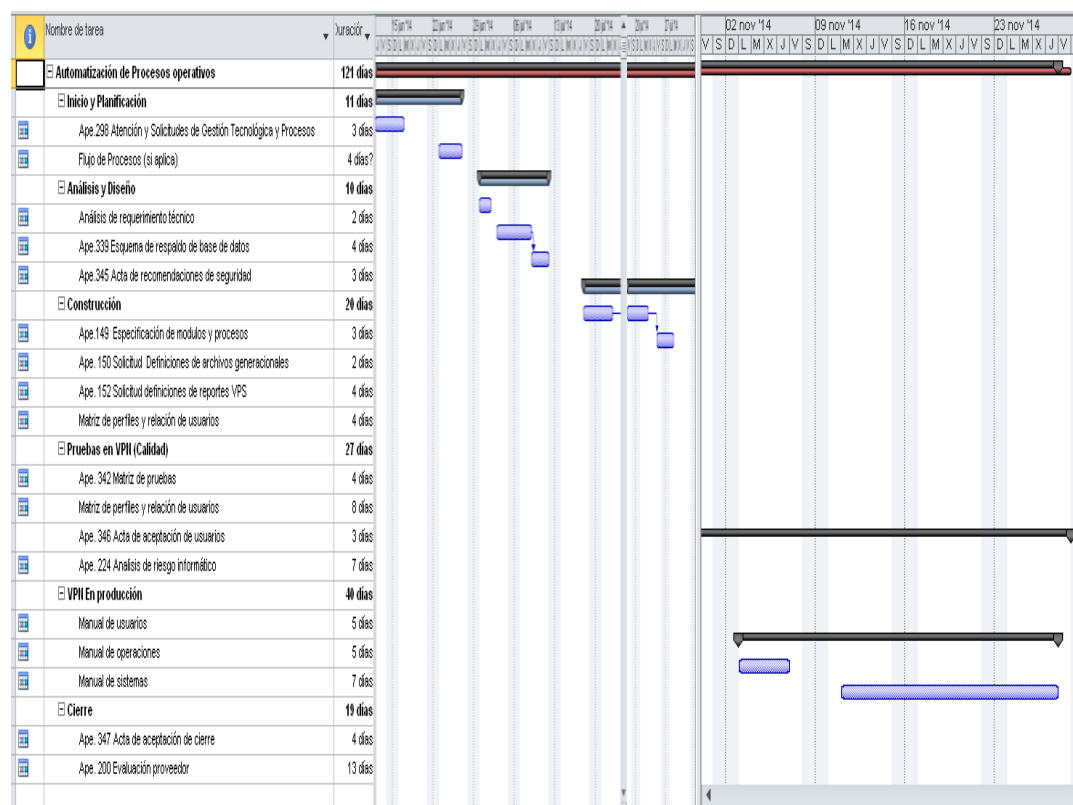


Figura 15. Diagrama de Gantt del proyecto Automatización de procesos operativos.

Gestión de la Calidad: se puede observar los criterios para la evaluación de los resultados del instrumento de la gestión de la calidad aplicado a la Gerencia de Activación y Retención.

Escala Valorativa

Escala Valorativa				
Alto		Medio	Bajo	Nada
100		50	25	0
Calificación	Rango	Fases del Proyecto		
Alto	71-100	Planificación de la Calidad		45,00
Medio	51-70	Aseguramiento de la Calidad		37,00
Bajo	50-1	Control de la Calidad		29,00
Nada	0			

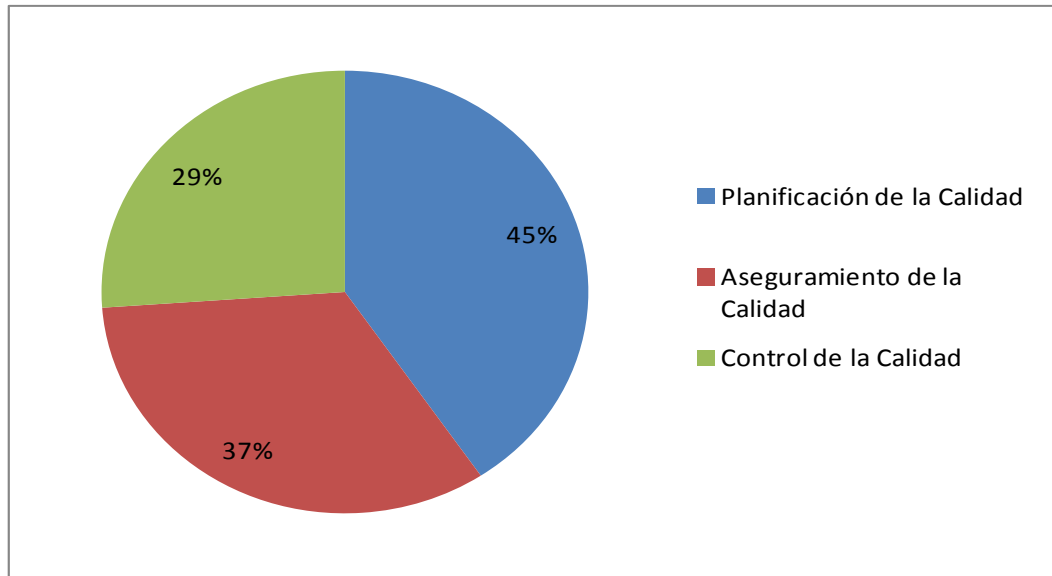


Figura 16. Criterios de evaluación de la Gestión de la Calidad en la Gerencia Activación y Retención

Para planificar la calidad es importante contar con elementos que ayuden al desarrollo de las funciones, es decir, contar con manual de procesos actualizados. Actualmente la Gerencia de Activación y Retención lleva a cabo la actualización de dos manuales en relación a las funciones operativas.

Por otra parte la empresa externa maneja un plan de la calidad para garantizar que el servicio no se vea afectado a los clientes finales de Banco de Venezuela, y se encuentra año tras año en la búsqueda de mejorar sus procesos:

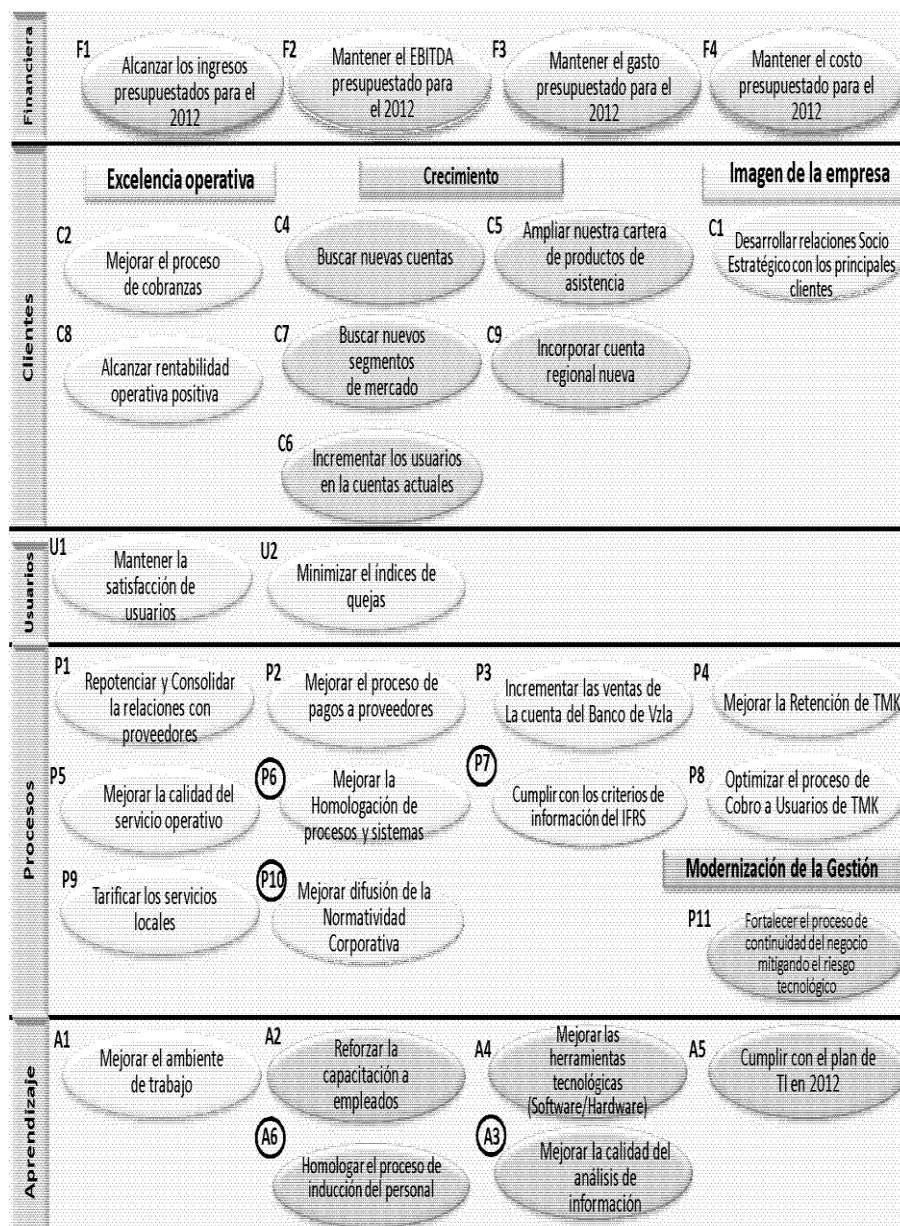


Figura N° 17 Modelo de calidad empresa externa. Fuente: Gerencia de Proyectos. (Iké Asistencia Venezuela, 2013).

Planificar la Calidad: En los resultados obtenidos se observa las personas que contestaron en cuanto al grado de cumplimiento de los requisitos del PMI, obteniendo un 42% a pesar de que aún la Gerencia no cuenta con un plan definido de Calidad. Se observan los resultados en la figura18:

Planificación de la calidad			
Parámetros	Máximo	Obtenido	%
Entradas	140	68	49%
Herramientas	10	5	50%
Salidas	90	26	29%
Total	240	99	42%

Calificación	Rango
Alto	71-100
Medio	51-70
Bajo	50-1
Nada	0

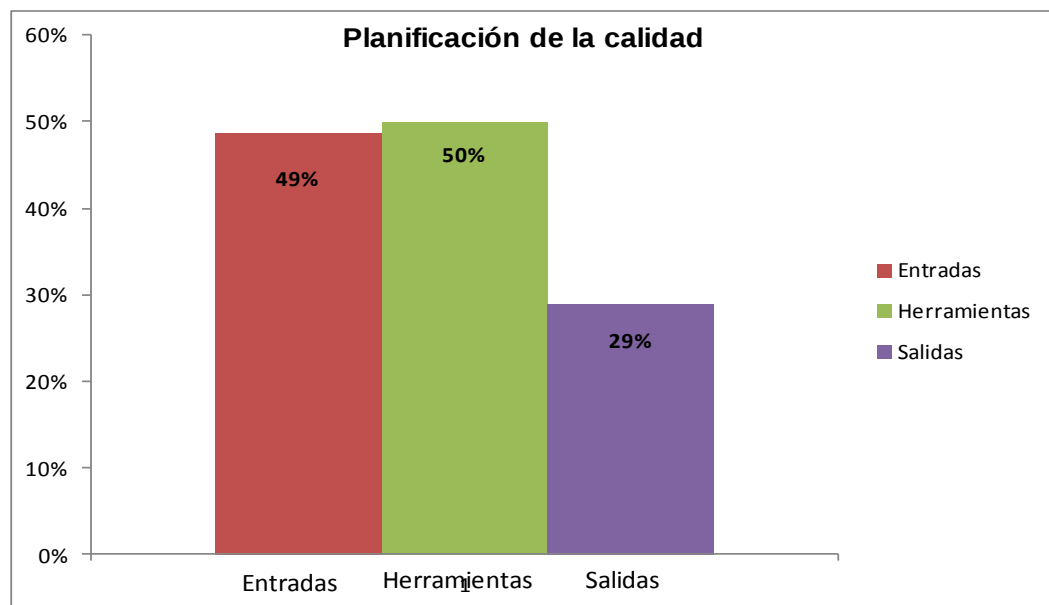


Figura 18. Elementos de Planificación de la Calidad en la Gerencia Activación y Retención.

Realizar Aseguramiento de la Calidad: En el grafico que a continuación se muestra se observa que el grado de cumplimiento de los requisitos del PMI es de sólo el 40% de elementos que permiten asegurar la calidad en la ejecución del proyecto.

Aseguramiento de la calidad			
Parámetros	Máximo	Obtenido	%
Entradas	60	24	40%
Herramientas	40	15	38%
Salidas	70	30	43%
Total	170	69	40%

Calificación	Rango
Alto	71-100
Medio	51-70
Bajo	50-1
Nada	0

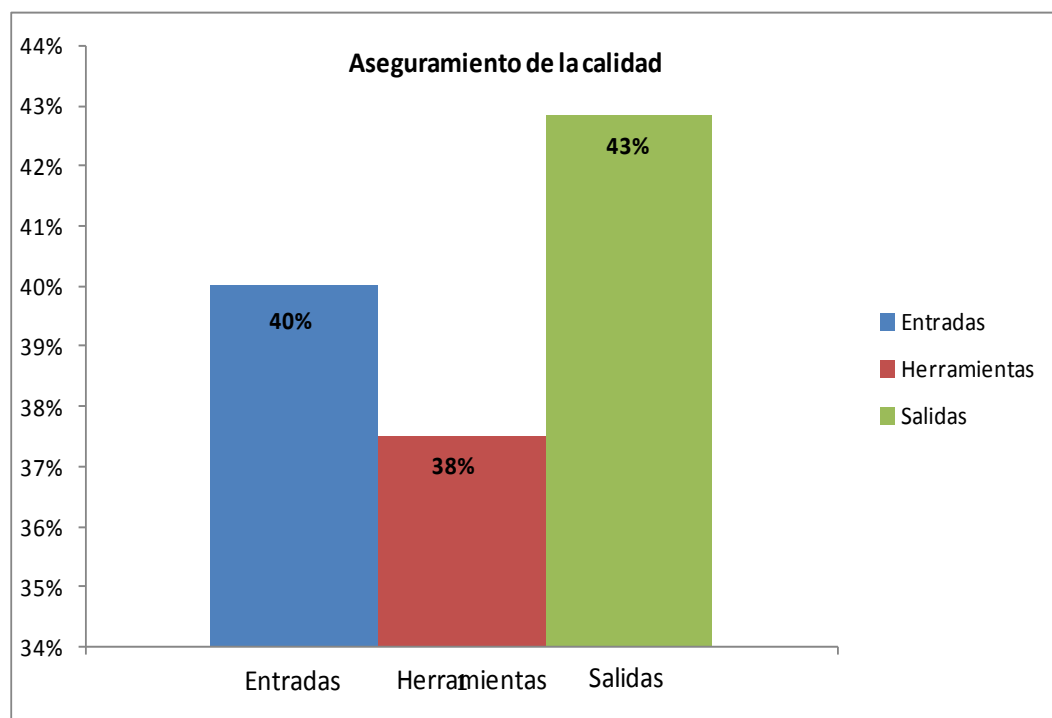


Figura 19. Elementos de Aseguramiento de la Calidad en la Gerencia Activación y Retención.

Realizar Control de la Calidad: En el siguiente gráfico se observa los resultados en cuanto al control de la calidad, logrando que el grado de cumplimiento de los requisitos del PMI sea del 26 %, a continuación los resultados:

Control de la calidad			
Parámetros	Máximo	Obtenido	%
Entradas	60	22	37%
Herramientas	40	7	18%
Salidas	60	15	25%
Total	160	44	26%

Calificación	Rango
Alto	71-100
Medio	51-70
Bajo	50-1
Nada	0

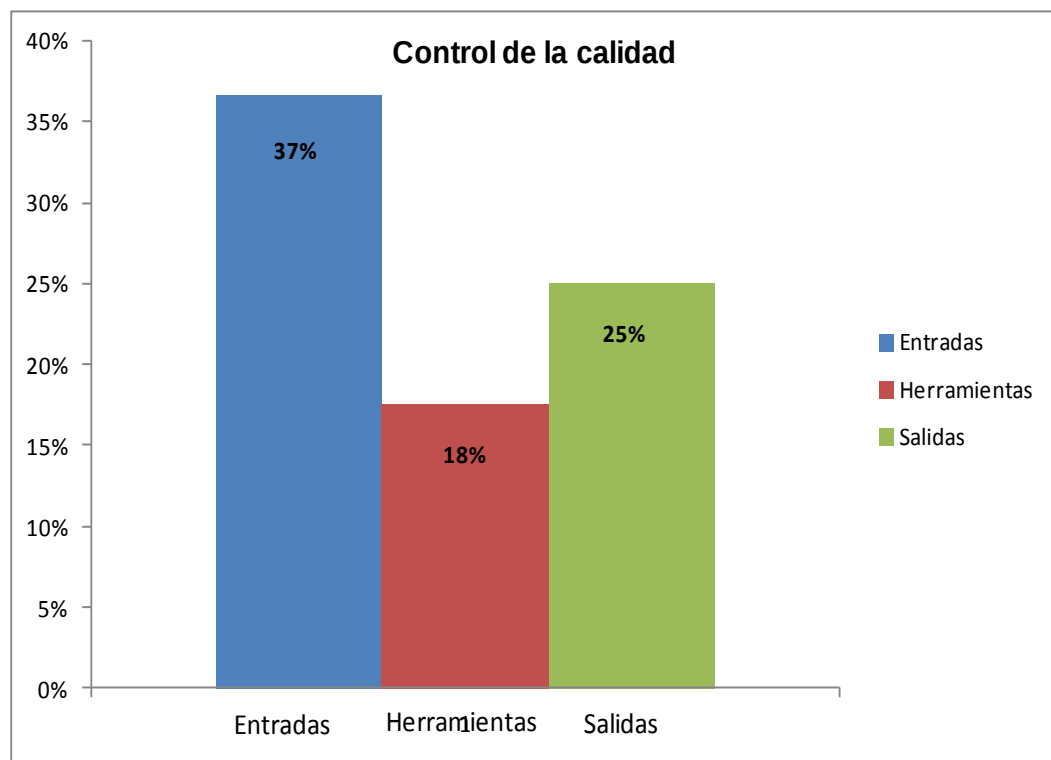


Figura 20.Elementos de control de la Calidad en la Gerencia Activación y Retención.

Resultado de la Gestión de Calidad en la Gerencia de Activación y Retención: en el siguiente grafico se observa el grado de cumplimiento de los requisitos del PMI que es de 36%.

Fases del Proyecto	Peso	% Obtenido	%Ponderado
Planificación de la Calidad	42	42	14
Aseguramiento de la Calidad	30	40	13
Control de la Calidad	28	26	9
		Total	36

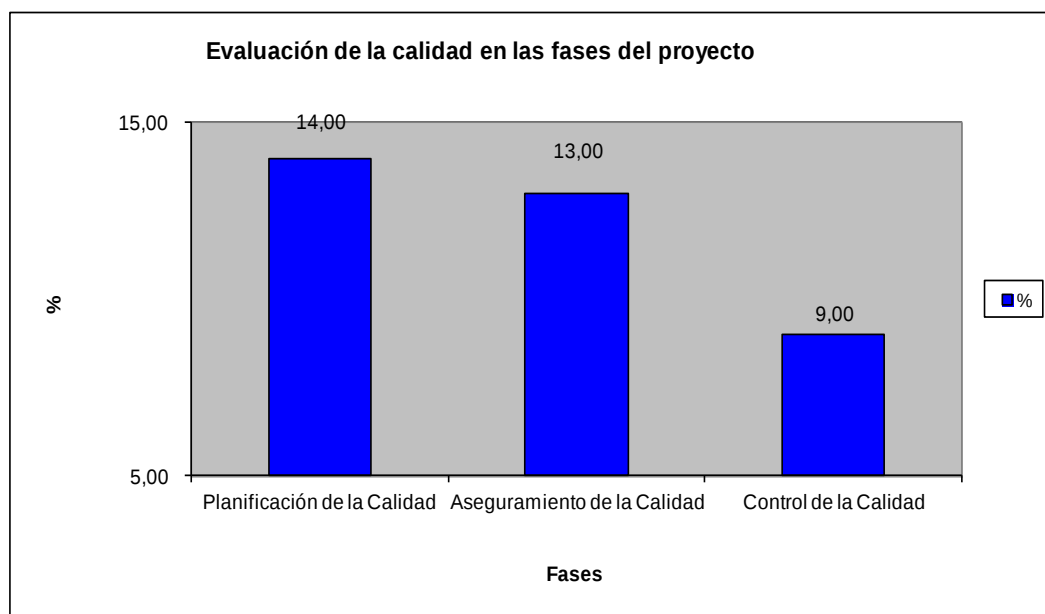


Figura 21. Elementos de Gestión de la Calidad en la Gerencia Activación y Retención.

Determinar el nuevo proceso minimizando los pasos manuales.

Como se ha venido explicando el proceso que en la actualidad es llevado por la Gerencia de Activación y Retención es sumamente operativo; como estrategia se plantea automatizar los procesos.

- Se requiere la automatización del reporte o archivos que envía la empresa Iké Asistencia Venezuela para su revisión, es decir, crear un programa que automáticamente unifique los 4 archivos y los vacíe en un servidor que logre una interfaz con los archivos que son actualizados por el especialista y los cruce para lograr obtener los clientes realmente afiliados al servicio y minimizar o eliminar el margen de error que una persona pudiese obtener manipulando la data.

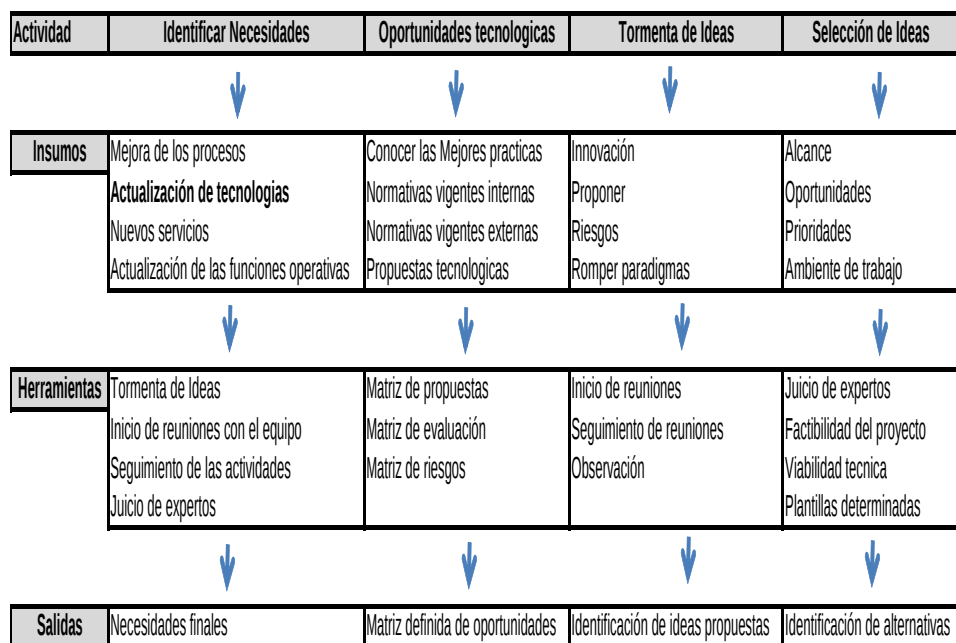


Figura 22. Propuesta de la 1ra alternativa para mejoras de los procesos manuales.

- O la otra alternativa es que la empresa Iké Asistencia Venezuela a través de uno de los canales que tiene el Banco, llamado “Clavenet Empresarial” pueda colocar cada uno de los archivos con una estructura definida por el Banco para que automáticamente viaje a ese servidor y Banco desarrollar un programa que directamente haga el cruce desde ese canal sin necesidad de que interfiera el especialista, únicamente sería la empresa Iké Asistencia Venezuela con el canal de internet, donde el acceso lo tendría la persona responsable que dicha empresa asigne.

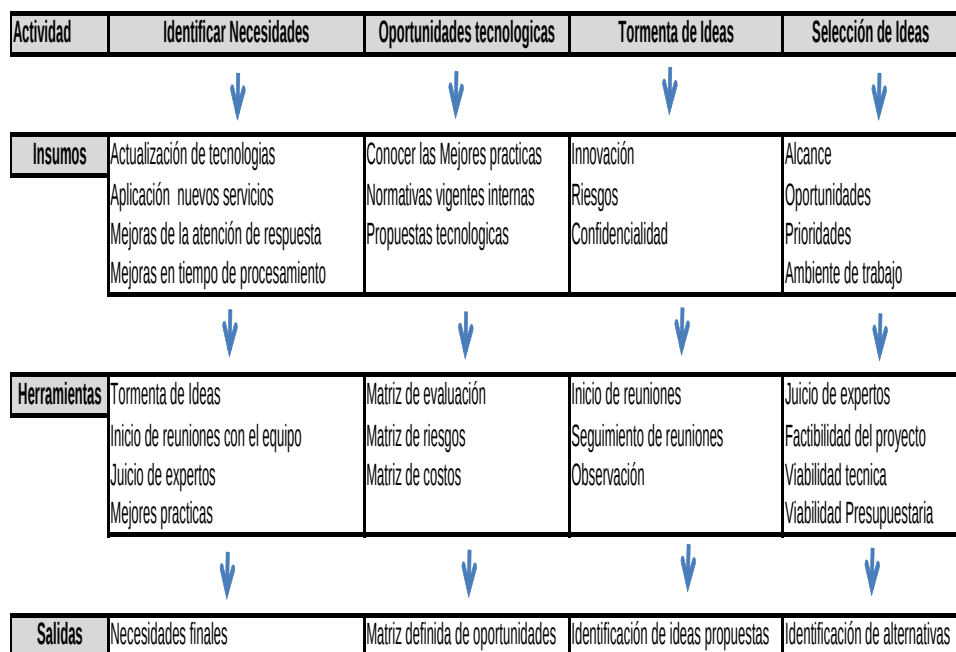


Figura 23. Propuesta de la 2da alternativa para mejoras de los procesos manuales.

Estas estrategias fueron diseñadas con la finalidad de llevar a cabo la automatización de los procesos, logrando la mejora a través de un plan de calidad y tiempo de los servicios que son prestados en la institución Banco de Venezuela, garantizando la satisfacción plena del usuario final y a su vez del personal interno que es el responsable de llevar día a día esta operativa.

Mejorar la calidad de las funciones que son realizadas actualmente.

Banco de Venezuela en la actualidad se encuentra trabajando arduamente con procesos que ayuden al cliente a auto gestionarse directamente vía la pagina web, con el fin de que sus clientes no sigan aglomerándose en las agencias y puedan realizar sus trámites bancarios desde la comodidad de su hogar, trabajo, entre otros lugares; y a su vez esta institución está en la búsqueda de mejoras de sus procesos que ayuden a realizar las operaciones que desee hacer cada cliente logrando la mayor comodidad y donde el cliente utilice el menor tiempo posible para llevar a cabo sus operaciones o tramites.

En resumen, se puede decir que a través de una mejora en los procesos

que son llevados por la Gerencia se logrará que las funciones sean llevadas de la manera correcta, evitando errores y atendiendo con una mejor calidad y tiempo a los clientes que Banco de Venezuela tiene hoy en día. Logrando una satisfacción y preferencia en el mercado, porque los clientes tanto naturales como jurídicos buscan una atención de alta calidad y bajo costo.

A continuación se menciona a detalle cada una de las estrategias para mejorar los procesos descritos en el objetivo número 2, donde se establecen por tipo de estrategias el tiempo a realizarse y las actividades en conjunto con el área o personal responsable:

Tabla N°7. Estrategias para mejorar los procesos.

Prioridad Propuesta	Inmediato 6 a 12 meses	Corto Plazo 1 a 3 años	Mediano Plazo Mayor a 3 años	Actividades	Responsables
Definir Responsabilidades	x			Asignar Personal Detalle de funciones Explicación de tareas Toma de decisión	RRHH Procesos Especialista Gerente
Análisis de Calidad y Tiempo		x		Análisis de variables Desarrollo de actividades Tiempo de duración	Gerente Especialista Especialista
Fijar nuevo proceso		x		Definir el proceso Diseñar los lineamientos Especificar las áreas de mejora	Especialista/ Gerente Gerente/Procesos Especialista/ Gerente
Mejorar la calidad de funciones		x		Disminución de horas Definición de estrategias Atención Oportuna Respuesta efectiva	Sistemas/Procesos Gerente/Procesos Especialista Especialista

5.4. Desarrollo del Objetivo N°4.

Elaborar el plan de gestión de la calidad y tiempo para los nuevos procesos de venta de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.

Para el desarrollo de este objetivo se plasmará el esquema del nuevo proceso de venta de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela. A lo largo del desarrollo del presente trabajo se pudo

identificar que existen factores críticos en la relación de las actividades que son llevadas en la Gerencia de Activación y Retención, a continuación son mencionados los problemas que se encuentran presentando:

- Uno de los problemas presentados en el objetivo nro. 2 es que para llevar a cabo la Cobranza de la empresa Iké Asistencia Venezuela el encargado de revisar los archivos que son enviados por la empresa es una persona única en el Banco que requiere de contar con accesos para poder obtener los archivos debido a la sensibilidad de la información que es manejada. Esto ocasiona que en determinadas fechas no se pueda contar con la respuesta oportuna para nuestros clientes. Lo que es causante de una mala calidad de atención y atrasos en respuesta.

Entonces se puede mencionar que los interesados o involucrados en el proyecto son:

- 1._El personal de la empresa Iké Asistencia Venezuela
 - 2._El personal de Banco de Venezuela es específico la gerencia de estudio.
- Otro de los puntos es que los archivos son enviados en formato de Excel y el especialista los maneja manualmente, lo que por error humano puede tal vez eliminar algún cliente o duplicar en el peor de los casos y ocasionar que se les cargue duplicado en un mismo mes. Para ello es necesario establecer una mejora para automatizar los procesos.

5.4.1. Plan de gestión de la calidad

5.4.1.1. Planificar la Gestión de calidad

En este proceso se identificarán las normas necesarias para evaluar lo que se realizará en el proyecto, se documentará la información utilizada en un determinado requerimiento con la finalidad de contar con suficiente documentación que respalde la iniciativa o mejora del producto. Esta fase debe llevarse a cabo en conjunto con el desarrollo del proyecto, si

impacta en costos o si se requiere realizar cambios en el cronograma.

Para el análisis del proyecto de automatizar los procesos operativos en la Gerencia de Activación y Retención debemos planificar la calidad donde se logren definir qué requisitos serán los necesarios para avanzar con el proyecto. Para ello es necesario realizar con un grupo pequeño de los involucrados una tormenta de ideas, recordar que requisitos se habían realizado anteriormente que estén relacionados con el proyecto, esta información si es fácil de obtener servirá de gran ayuda para formar una buena planificación.

Se describe los documentos que sirven de base para dar entrada a la planificación de la propuesta de dicho proyecto de Automatización de Procesos operativos, donde las gerencias involucradas son las siguientes:

1._Registro de interesados: esto fue analizado por los líderes funcionales que en este caso es el Gerente de Productos en conjunto con los coordinadores o especialistas:

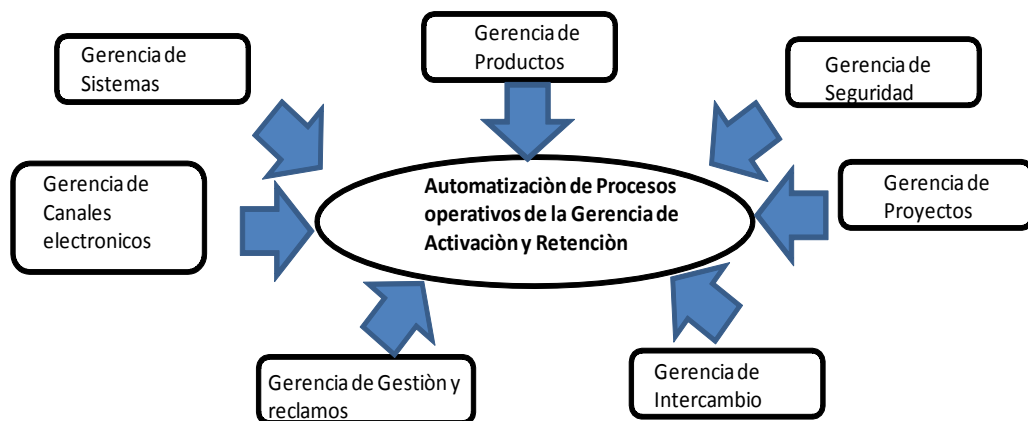


Figura 24. Registro de interesados

2._ Presupuesto del Proyecto: se detalla la estructura del presupuesto que se requerirá para llevar a cabo el proyecto. Se estimó un presupuesto para este proyecto debido a que a pesar de que utilizarán la plataforma tecnológica existente en el Banco se requerirán mejoras a lo largo del proyecto.

Tabla 8. Presupuesto propuesto para el desarrollo del proyecto. (2014)

Gerencias	Cantidad de Gerencias	Total Presupuesto
Tecnología a implementar	2	Bs 120.000,00
Horas Hombre a llevar las actividades por veinte días	3	Bs 80.000,00
Horas Hombre Gerencia de Sistemas	2	Bs 112.000,00
Costos implicados sobre el sistema	2	Bs 60.000,00
Otros gastos	1	Bs 30.000,00
Total	10	Bs 402.000,00

3._ Estructura desagregada de trabajo del plan de gestión de calidad y tiempo para los procesos operativos:

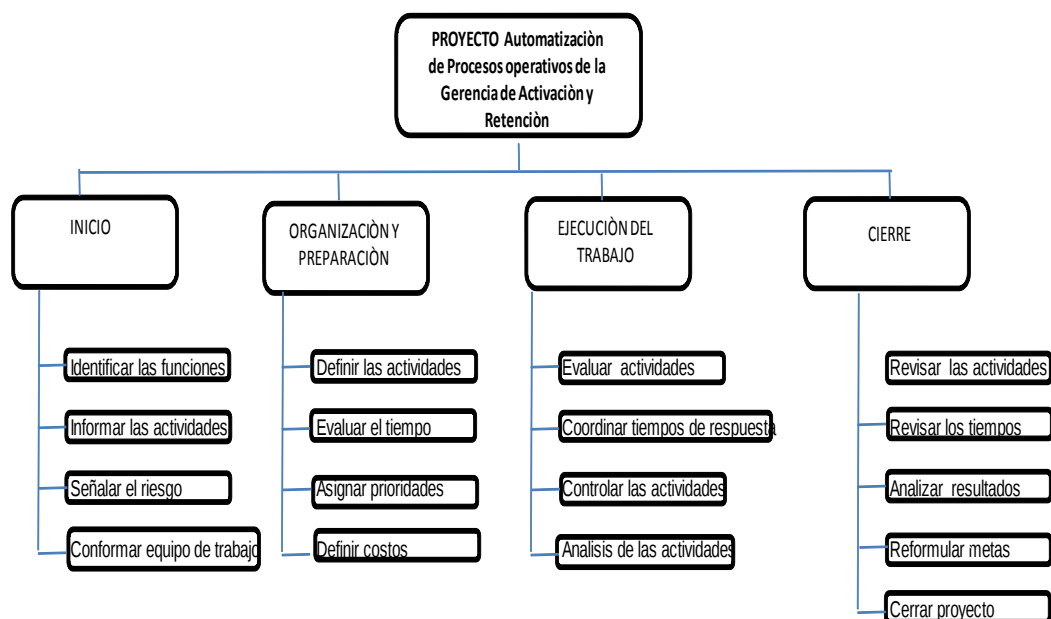


Figura 25 Estructura Desagregada de Trabajo de la Automatización del proceso operativo.

4._ La matriz de responsabilidades del proyecto:

Tabla 9. Matriz de Responsabilidades.

Código	Actividad	Responsable				
		Gerente de Proyectos	Gerente de Productos	Gerente de Sistemas	Gerente de Canales	Gerente de Seguridad
1	INICIO					
1.1	Identificar las funciones	X	X	X	X	X
1.2	Informar las actividades		X	X	X	X
1.3	Señalar el riesgo			X		X
1.4	Conformar el equipo de trabajo	X	X			
2	ORGANIZACIÓN Y PREPARACION					
2.1	Definir las actividades	X	X	X	X	X
2.2	Evaluar el tiempo	X	X	X	X	X
2.3	Asignar prioridades	X	X	X	X	X
2.4	Definir costos		X			
3	EJECUCION DEL TRABAJO					
3.1	Evaluar las actividades	X				
3.2	Coordinar tiempos de respuesta	X				
3.3	Controlar las actividades	X				
3.4	Análisis de las actividades	X				
4	CIERRE					
4.1	Revisar las actividades	X	X	X	X	X
4.2	Revisar los tiempos	X	X	X	X	X
4.3	Analizar resultados		X			
4.4	Reformular metas		X			
4.5	Cerrar proyecto	X				

5._ El Cronograma del proyecto:

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Automatización de Procesos operativos	121 días	jue 12/06/14	jue 27/11/14
Inicio y Planificación	11 días	jue 12/06/14	jue 26/06/14
Ape.298 Atención y Solicitudes de Gestión Tecnológica y Procesos	3 días	jue 12/06/14	lun 16/06/14
Flujo de Procesos (si aplica)	4 días?	lun 23/06/14	jue 26/06/14
Análisis y Diseño	10 días	lun 30/06/14	vie 11/07/14
Análisis de requerimiento técnico	2 días	lun 30/06/14	mar 01/07/14
Ape.339 Esquema de respaldo de base de datos	4 días	jue 03/07/14	mar 08/07/14
Ape.345 Acta de recomendaciones de seguridad	3 días	mié 09/07/14	vie 11/07/14
Construcción	20 días	vie 18/07/14	jue 14/08/14
Ape.149 Especificación de módulos y procesos	3 días	vie 18/07/14	mar 22/07/14
Ape. 150 Solicitud Definiciones de archivos generacionales	2 días	vie 25/07/14	lun 28/07/14
Ape. 152 Solicitud definiciones de reportes VPS	4 días	lun 04/08/14	jue 07/08/14
Matriz de perfiles y relación de usuarios	4 días	lun 11/08/14	jue 14/08/14
Pruebas en VPH (Calidad)	27 días	lun 25/08/14	mar 30/09/14
Ape. 342 Matriz de pruebas	4 días	lun 25/08/14	jue 28/08/14
Matriz de perfiles y relación de usuarios	8 días	vie 05/09/14	mar 16/09/14
Ape. 346 Acta de aceptación de usuarios	3 días	mié 17/09/14	vie 19/09/14
Ape. 224 Analisis de riesgo informático	7 días	lun 22/09/14	mar 30/09/14
VPH En producción	17 días	lun 06/10/14	mar 28/10/14
Manual de usuarios	5 días	lun 06/10/14	vie 10/10/14
Manual de operaciones	5 días	lun 13/10/14	vie 17/10/14
Manual de sistemas	7 días	lun 20/10/14	mar 28/10/14
Cierre	19 días	lun 03/11/14	jue 27/11/14
Ape. 347 Acta de aceptación de cierre	4 días	lun 03/11/14	jue 06/11/14
Ape. 200 Evaluación proveedor	13 días	mar 11/11/14	jue 27/11/14

Figura 26 Cronograma del proyecto incluye cada fase.

5.4.1.2. Realizar el Aseguramiento de calidad: En todo proyecto debe existir un aseguramiento de la calidad, ya que a través de esta etapa se podrá visualizar si se está cumpliendo con los requisitos de calidad y si se está garantizando todos los elementos para que se lleve a cabo correctamente el proyecto, por supuesto se deben determinar los posibles riesgos que pueden ocurrir a lo largo del proyecto:

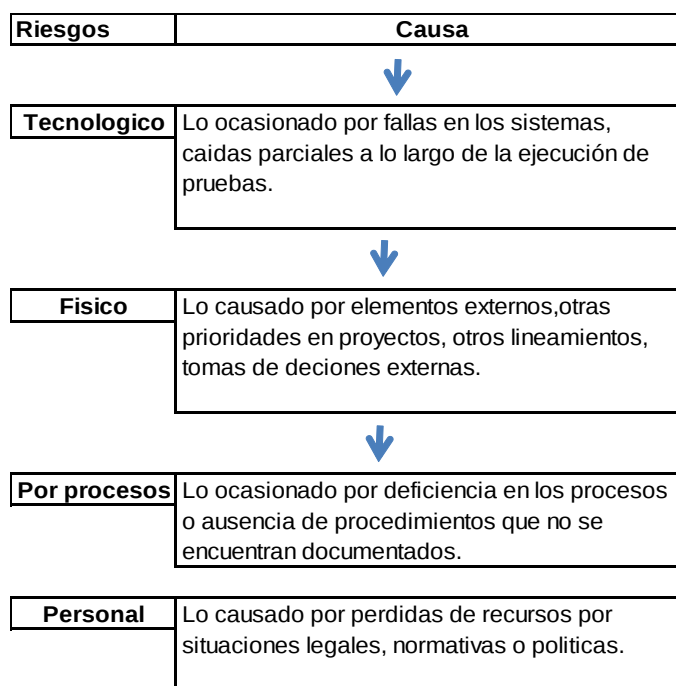


Figura 27. Clasificación de los eventos de riesgos.

Estos eventos son latentes en el proyecto, y puede verse afectado, para ello desde su inicio deben ser reconocidos en el proyecto, y estar atentos ante cualquier imprevisto que ocurra para que el proyecto no se vea afectado.

Por otra parte el Banco de Venezuela en búsqueda de asegurar la calidad en cada uno de los proyectos a ejecutarse tiene una gerencia encargada de revisar la documentación que se requieren en un proyecto, y está enfocado en contar, garantizar impulsar y mejorar cada uno de los procesos establecidos, con la finalidad de garantizar satisfacción a los clientes:

El Banco de Venezuela en búsqueda de brindar a la población venezolana productos y servicios bancarios de calidad, establece su Sistema de Gestión de la Calidad dentro del siguiente marco de referencia:

1 CONTAR Con un equipo de trabajadores y trabajadoras que anticipen la voz del cliente, preparados, comprometidos y con una visión amplia de todo el negocio bancario.	2 GARANTIZAR La inclusión de todos los sectores sociales y económicos del país como eje fundamental para fortalecer el aparato productivo de la nación.	3 IMPULSAR La satisfacción de nuestros clientes a través del diseño, desarrollo y mantenimiento de productos y servicios financieros pioneros, innovadores y de la más alta calidad.	4 MEJORAR Continuamente nuestros procesos financieros cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios, fijados por el banco orientado a la satisfacción de nuestros clientes y usuarios.
---	--	---	---

Figura 28. Política de Calidad

5.4.1.3. Realizar Control de Calidad: Se requiere por otra parte realizar un control de calidad en todo proyecto, para la aplicación de esta fase como institución a través de ciertos requisitos controla el proceso de calidad para garantizar que se estén cumpliendo con las normativas vigentes, leyes, y cualquier otro documento requerido por las instancias. Si es necesario se realizarán cambios, o si por alguna razón se requieren realizar acciones correctivas o preventivas en esta fase se realizarán para continuar con el proyecto.

Las condiciones controladas para desarrollar la documentación del sistema de gestión de la calidad en el proyecto se encuentran establecidas en los siguientes documentos:

DOCUMENTOS DE CONTROL		Alcance
Código	Nombre	
MPC-SO-AP-0001	Manual de Procesos Vp. Consultoría de Procesos	Manuales de Procesos
		Instructivos de Procesos
		Manuales de Políticas
		Planes de Contingencia
MPC-SO-AP-0226	Control de Formularios	Formularios
MPC-SO-AP-0122	Publicación de Circulares	Circulares
FPS-SO-AP-2879	Administración de Documentos de Calidad	Ficha de Gobierno de Calidad
		Ficha de Procesos
		Acuerdos de Nivel de Servicio
		Tabla de Registros
		Tabla Maestra de Documentos
		Tabla de Documentos Externos
		Evaluaciones a Proveedores
FPS-SO-AP-2880	Elaboración de Acciones Correctivas y Preventivas	Acciones Correctivas y Preventivas
FPS-SO-AP-2881	Seguimiento de Acciones Correctivas y Preventivas	
1428	Normativas sobre los Puntos de Cuenta	Punto de Cuenta

Figura 29. Documentos de control para el Proyecto.

5.4.2. Plan de Gestión del Tiempo

5.4.2.1. Planificar la gestión del cronograma: otra área de conocimiento importante para el desarrollo del presente trabajo, que igual que la gestión de calidad requiere de un análisis en relación a las actividades, se hará mención a como la Gerencia de Activación y Retención en conjunto con el Gerente de Proyecto realiza la definición de actividades para el requerimiento asignado. Se realizó algunas preguntas al Gerente de Proyectos para entender como administran el tiempo para llevar a cabo los proyectos.

Evaluación de los proyectos ejecutados por la Gerencia de Proyectos.

Se muestra a continuación la evaluación de los resultados de cómo llevan actualmente los principales proyectos que se encuentran desempeñando la Gerencia de Proyectos. Esta tabla tendrá la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas en la gestión del tiempo durante la planificación y organización y preparación del proyecto en el tiempo.

Se realizó entrevistas a diferentes especialistas de proyectos.

Tabla 10. Lista de verificación del uso del cronograma de actividades en la etapa de inicio

Proyectos	Tarjetas		Procesos Operativos		Digitalización		Mejora de procesos		Emisión créditos web	
Preguntas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Se puede leer claramente el cronograma de actividades?	X		X		X		X		X	
¿Existe consistencia en el detalle de cada etapa de las actividades?	X		X		X		X			
¿El cronograma puede ser usado por el equipo de trabajo para mantenerse al día?	X		X		X		X		X	
¿Es claro el camino crítico?		X		X	X		X			X
¿Incluye el cronograma holguras por días feriados y de vacaciones?		X		X	X			X		X
¿Existen ventanas de contingencias para los elementos del EDT que se encuentran en el camino crítico?		X		X		X		X		X
¿Durante la creación del cronograma se minimizaron las dependencias y se maximizaron las tareas para evaluar un nivel de riesgo?	X			X	X			X		X
¿En el proceso de inicio del tiempo se identificó y evaluó diferentes estrategias para minimizar o evitar ventanas de alta carga de tareas?		X		X		X		X		X
¿Se han considerado en eliminar entregables o tareas que puedan omitirse sin afectar la culminación del proyecto?	X			X		X		X		X
¿Se encuentran las tareas definidas completamente sin tener actividades pendientes por asignar o aclarar?		X		X		X		X		X
¿Se consideró en transferir recursos desde actividades cercas o dentro del camino crítico, para minimizar el tiempo de las actividades críticas?		X	X			X		X		X

Una vez culminada la serie de preguntas cerradas a los especialistas de la gerencia de proyectos, se observa que cada especialista maneja de forma diferente según las prácticas a cada proyecto, lo que se observa que está ocasionando que se encuentren ajustados en el tiempo de duración de cada actividad, teniendo como consecuencia que no se estén cumpliendo a tiempo con las actividades debido que existen fallas en el manejo de los proyectos. Una de las consecuencias de esto es que el líder funcional en varias oportunidades solicita acortar los tiempos de

respuesta de las actividades para apresurar el desarrollo del proyecto y a su vez tratar de minimizar los costos, lo que trae como improvisaciones cambios inesperados para los ejecutores de las actividades.

Por otra parte es importante saber que los lideres funcionales muchas veces no respetan los tiempos establecidos para cada proyecto, y debido a que algunos proyectos en este caso por ser un Banco del Estado son mandatorios se ven en la necesidad de buscar solventar y minimizar tiempos de solución de algunas actividades con la finalidad de salir más rápido con el proyecto asignado. Lo cual afecta la asignación de los recursos con el cual pueden contar, o si están siendo otros proyectos, de igual forma por ser un proyecto mandatorio se deberá dar prioridad a este tipo de proyectos. Generando atrasos y desviaciones a otros proyectos que tal vez se encontraban mejor planificados para salir a producción.

Es una realidad que día a día las bancas se encuentran cambiando y es necesario realizar mejoras para generar al cliente final un mejor servicio y a su vez calidad en cada servicio ofrecido, es un trabajo arduo que las instituciones y empresas deben realizar para continuar siendo líder en el mercado.

Otro de los factores por el cual se ve afectado la finalización de las actividades de un proyecto es por la selección de estrategias que muchas veces se encuentran desfasadas o corresponden a prácticas viejas u obsoletas, que sin duda alguna acarrea atrasos en la ejecución de las actividades y limitan el desenvolvimiento eficiente de las mismas.

En la tabla también se muestra que muchas veces en los proyectos se asignan recursos con poca experiencia técnica y recursos que no son necesarios, lo cual en vez de asignarles tareas lo tienen sin cumplir ninguna función o sin asignarle un proyecto en el cual realmente pueda ser de utilidad. Por otra parte también se carece de un sistema de disponibilidad de recursos especializados que ayuden a mejorar el proyecto o darle mayor rapidez alimentándolos de nuevas estrategias actualizadas en el mercado.

A continuación se muestra una tabla donde se puede observar la

evaluación de los proyectos en base a las mejores prácticas del PMBOK (2013) del PMI. Para realizar este material se consultó la documentación de avances generados en la ejecución de los proyectos, con la finalidad de obtener información relevante.

Tabla N° 11. Lista de verificación de la gestión del tiempo en la ejecución del proyecto.

Proyectos	Tarjetas		Procesos Operativos		Digitalización		Mejora de procesos		Emisión créditos web	
Preguntas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Se tiene un proceso que asegure que ninguna actividad no sea sobreatendida hasta que es planificada adecuadamente?	X			X		X		X		X
¿Todo el equipo de trabajo esta claro de cómo se manejarán los entregables?	X		X		X		X			X
¿Se encuentran todos los miembros del trabajo haciendo seguimiento en como esta avanzando la ejecución de las actividades con respecto a lo planificado?		X		X		X		X		X
¿Se genera un reporte semanal con el estatus de cómo se encuentran los avances?		X	X			X		X		X
¿El gerente de proyectos genera reportes mensuales o semanales de cómo se encuentra el proyecto para enviárselo a los gerentes?		X		X		X		X		X
¿Se cuenta con un plan de trabajo detallado que incluya los tiempos de las actividades aprobadas desde su inicio y su fin?	X		X		X			X		X
¿Existe un cronograma actualizado y ajustado a la realidad?	X		X		X			X		X

Una vez realizada esta tabla se observa que mucho de los proyectos que tienen atrasos es debido a que los tiempos planificados no se encuentran ajustados a la realidad, es decir en inicio se establecieron las actividades, pero no se manejaron fechas reales de inicio y fin, o tal vez ni siquiera contaban con recursos disponibles para poder abordar el proyecto. Los líderes funcionales son los que presionan al líder del proyecto para que le dé avances de cómo van trabajando las áreas involucradas en el proyecto, sin embargo no todas las áreas tienen como prioridad atender ese proyecto, y es por ello que trae como consecuencia atrasos en las entregas de actividades.

Un punto de mejora para la buena realización de los avances de los proyectos es que cada líder se apropie de sus actividades, y realice seguimiento oportuno de cómo se va en general con el proyecto, ya que en la mayoría de las gerencias se asigna un líder de proyectos y esta es

la única persona que realmente le hace seguimiento, y es importante saber que este líder no lleva un solo proyecto sino también otros mayores o menores, pero representan para el igual importancia avanzar con los proyectos.

Por otra parte debido a que a estos líderes se le asignan otros proyectos se está llegando a sobrecargar al líder, lo cual trae como consecuencia que no se encuentre generando reportes mensuales donde se realice el seguimiento de cómo va cada gerencia en relación al proyecto, lo cual ocasiona demoras y pérdida de interés en el desarrollo del mismo.

Para mejorar las fallas presentadas es necesario contar con un plan de gestión del tiempo que ayude a tomar decisiones acertadas, en la cual todos los miembros del equipo participen logrando cumplir con los tiempos establecidos y las actividades aprobadas desde su inicio. De esa manera se logrará seguir los lineamientos de acuerdo a lo planificado, realizando las tareas definidas y logrando una calidad y tiempo de cumplimiento en las actividades.

Cada persona involucrada en el proyecto tiene la tarea de asignar las actividades y a su vez estimar la duración de cada actividad, esto con la finalidad de que todo los involucrados que están en el Banco estén alineados a conseguir el objetivo final del proyecto que es automatizar las funciones que hoy en día siguen siendo manejadas manualmente, utilizando mucho tiempo del que realmente amerita esta actividad.

5.4.2.2. Definir las actividades: A continuación según la estructura desagregada de trabajo para el proyecto de automatización de los procesos operativos se definieron las siguientes actividades.

Tabla12. Actividades definidas 1ra parte para el proyecto Automatización de Procesos operativo. (2014)

Código	Actividad	Código	Actividad	Código	Actividad
1	INICIO Y PLANIFICACIÓN	2	ANÁLISIS Y DISEÑO	3	CONSTRUCCIÓN
1.1	Identificar las funciones	2.1	Definir las actividades	3.1	Evaluar las actividades
	Desarrollar borrador de funciones		Determinar las actividades		Definir las actividades
	Validar funciones		Notificar las actividades definidas		Preparar plan actividades
1.2	Informar las actividades	2.2	Evaluar el tiempo	3.2	Coordinar tiempos de respuesta
	Establecer las actividades		Estimar duración del proyecto		Estimar duración del tiempo
	Enviar correo con actividades		Ajustar los tiempos requeridos		Planificar ajustes de tiempo
1.3	Señalar el riesgo	2.3	Asignar prioridades	3.3	Controlar las actividades
	Identificar los riesgos		Definir las prioridades		Desarrollar programas de actividades
	Informar los riesgos		Delegar responsabilidades		Controlar las actividades
1.4	Conformar el equipo de trabajo	2.4	Definir costos	3.4	Análisis de las actividades
	Informar con posibles involucrados		Estimar costos		Evaluar actividades
	Definir los involucrados afectados		Establecer plan de costos reales		Generar plan de actividades

Tabla13. Actividades definidas 2da parte para el proyecto Automatización de Procesos operativo.

Código	Actividad	Código	Actividad	Código	Actividad
4	PRUEBAS EN VPN (CALIDAD)	5	VPN EN PRODUCCIÓN	6	CIERRE
4.1	Revisar las pruebas	5.1	Revisar las actividades	6.1	Realizar acta de aceptación
	Generar plan de pruebas		Imprimir plan de actividades		Revisar acta de aceptación
	Imprimir plan de pruebas		Comunicar plan de actividades		Imprimir acta de aceptación
4.2	Revisar los tiempos	5.2	Revisar los tiempos	6.2	Realizar evaluación de proveedores
	Desarrollar plan de tiempo		Revisar plan de tiempo		Revisar evaluación de proveedores
	Imprimir plan de tiempo		Imprimir plan de tiempo		Imprimir evaluación
4.3	Controlar las pruebas	5.3	Analizar resultados	6.3	Cerrar proyecto
	Ejecutar control de pruebas		Identificar los resultados		Revisar Plan de cierre de proyecto
	Seguimiento de pruebas		Analizar resultados finales		Imprimir plan de cierre
4.4	Análisis del riesgo	5.4	Reformular metas		
	Identificar el análisis de riesgo		Revisar el resultado		
	Imprimir análisis de riesgo		Replantear las metas		

La siguiente figura muestra el proceso de definición de actividades de como se lleva los procesos operativos actualmente en la gerencia de activación y retención:

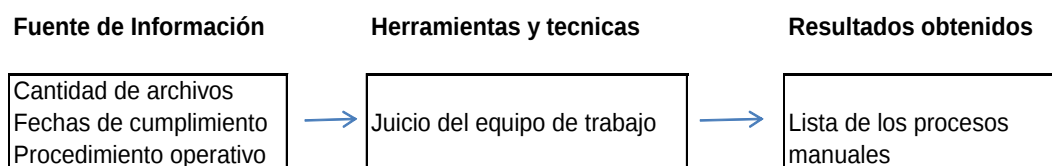


Figura 30. Proceso de Definición de actividades. (2014)

5.4.2.3. Secuenciar las actividades: Una vez identificada las actividades por cada uno de los paquetes de trabajo, se establece para el proyecto los niveles de procedencia identificados por cada paquete de trabajo:

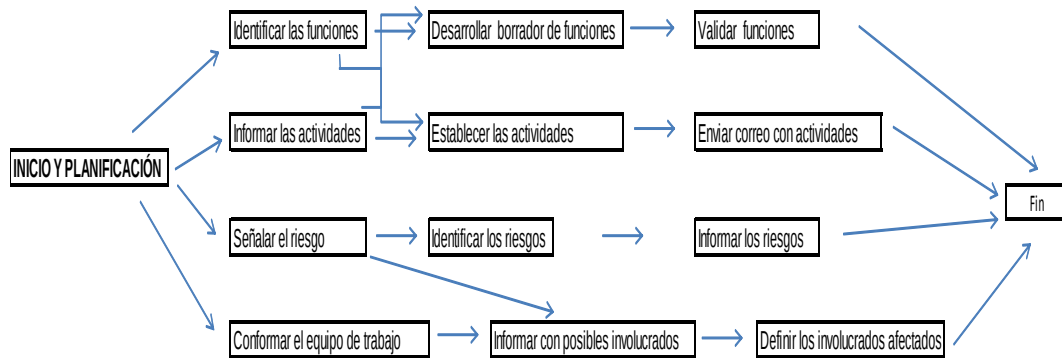


Figura 31. Método de Diagramación por procedencia de 1er paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos.

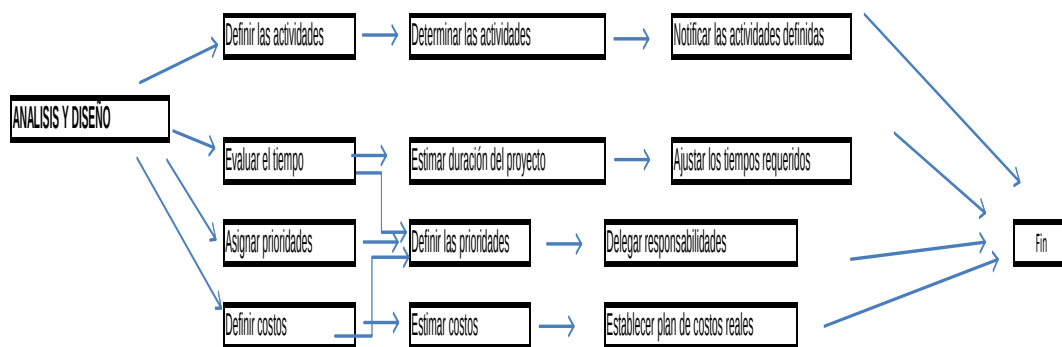


Figura 32 Método de Diagramación por procedencia de 2do paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos. (2014)

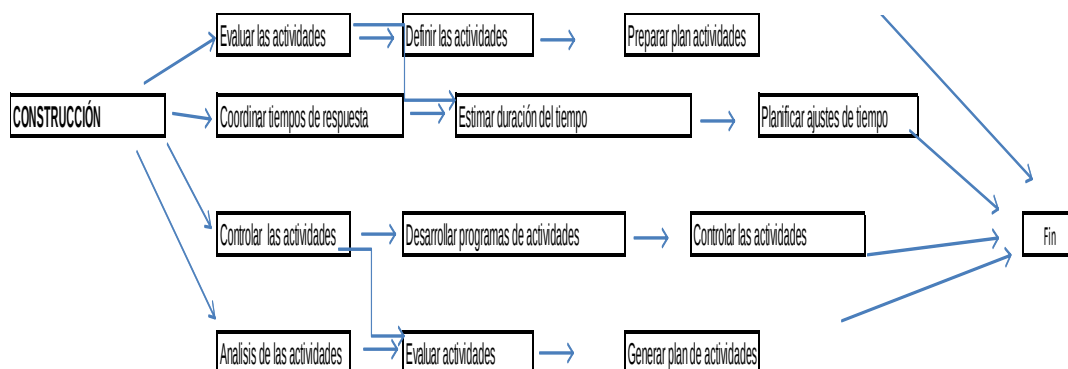


Figura 33. Método de Diagramación por procedencia de 3er paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos. (2014)

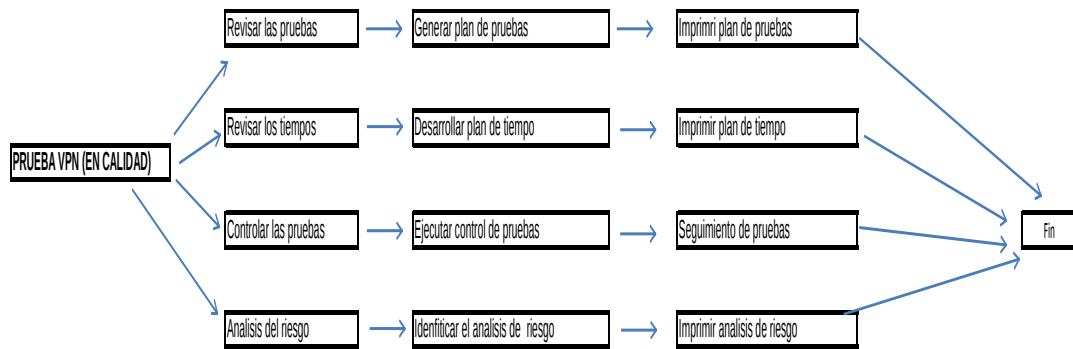


Figura 34. Método de Diagramación por procedencia de 4to paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos. (2014)

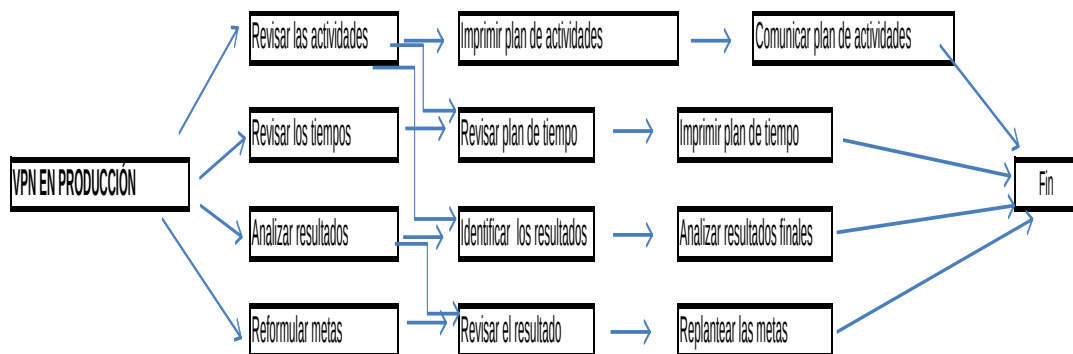


Figura 35. Método de Diagramación por procedencia de 5to paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos.

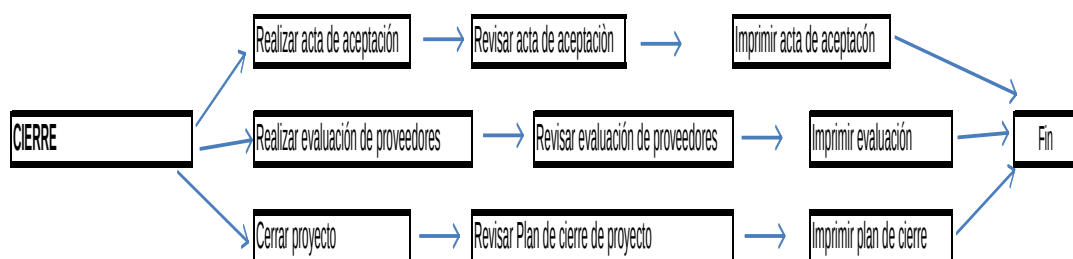


Figura 36. Método de Diagramación por procedencia de 6to paquete de trabajo del proyecto Automatización de los procesos operativos.

Para el desarrollo de esta fase se menciona las listas de todas las actividades, y sus relaciones lógicas para llevar a cabo cada una de las funciones, actualmente el proceso operativo maneja las actividades siendo dependientes una de la otra. En la siguiente figura se puede visualizar el proceso actual:

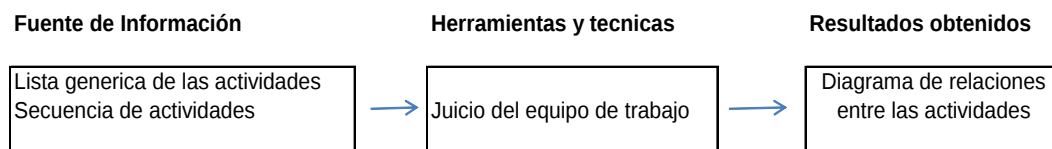


Figura 37. Proceso de Secuenciar las actividades.

5.4.2.4. Estimar los recursos de las actividades: Se procede a realizarla estimación de los recursos de cada una de las actividades, siguiendo el proceso que se observa en la figura 38.

Para la estimación de los recursos se utilizará como punto principal la experiencia del recurso, y a su vez como a partir de ella se pueden determinar los recursos que se consumen en la elaboración del desarrollo de su actividad, tales como recurso humano, materiales, entre otros:

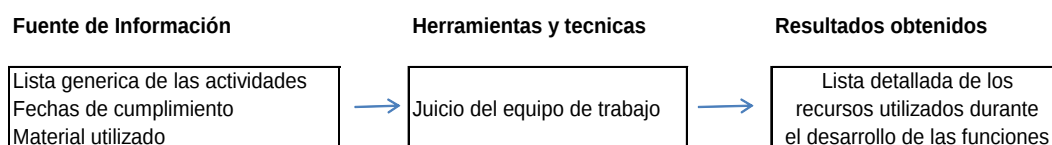


Figura 38. Proceso de estimar los recursos. (2014)

5.4.2.5. Estimar la duración de las actividades: para analizar las actividades desarrolladas en la gerencia, se utilizaron como herramientas y técnicas el tiempo en que son ejecutadas desde su inicio y fin, para poder tener un estimado en el desarrollo de cada actividad.

En la siguiente imagen se muestra el proceso de estimación de duración de las actividades actualmente:

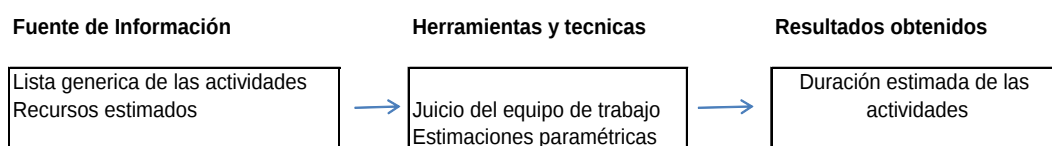


Figura 39. Proceso de estimación duración de las actividades.

5.4.2.6. Desarrollar el cronograma: en esta fase se observará el proceso del desarrollo del cronograma que lleva la Gerencia de Activación y Retención donde se determina la fecha de inicio y fecha fin del proyecto.

Como fuente de información se utilizó la lista que se tiene de las actividades, las fechas de cumplimiento y la duración estimada de las

mismas.

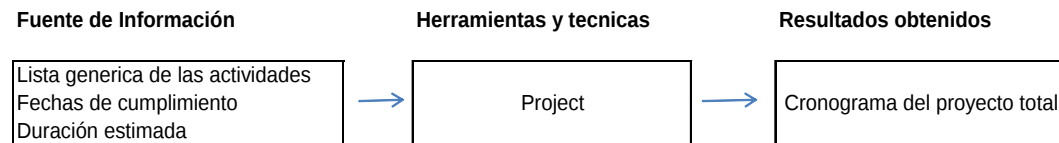


Figura 40. Proceso actual del desarrollo del cronograma.

5.4.2.7. Controlar el cronograma: para controlar el cronograma actualmente se obtiene a través de un informe donde señala el cómo vamos, y a medida que se va desarrollando la actividad como es su crecimiento, o si existe algunas áreas que se deben corregir. Por otra parte las herramientas y técnicas que se utilizan en el proyecto son manejadas a través del informe de avance y se busca llevar a cabo las acciones necesarias para una mejora continua donde lo realiza es directamente la gerencia general.

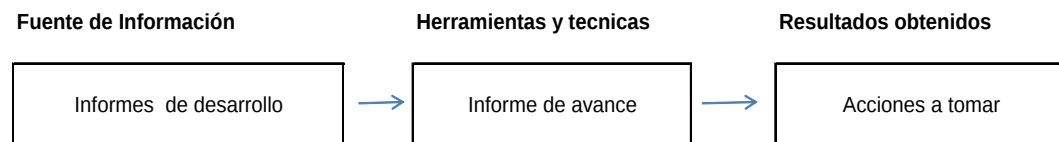


Figura 41. Proceso actual del control del cronograma.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla lo expresado en el objetivo general lo cual tiene que ver con la propuesta de este trabajo que es “Elaborar el plan de gestión de la calidad y tiempo para los nuevos procesos de venta de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela”.

6.1. Objetivo y justificación de la propuesta.

La propuesta que se plantea en este capítulo dará respuesta a los últimos dos objetivos planteados y explicados en el capítulo V, lo cual se mencionan a continuación:

- Determinar nuevos procesos que mejoren los tiempos y calidad en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.
- Elaborar el plan de gestión de la calidad y tiempo para los nuevos procesos de venta de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela”.

Se realizará la propuesta llevando a cabo todos los elementos de tiempo y calidad mencionados en el capítulo V, buscando cumplir con las mejores prácticas enfocándonos a su vez en las herramientas manejadas en la institución.

6.2. Fundamentación de la propuesta.

Una vez analizado cada uno de los objetivos específicos, se procederá a resaltar los elementos más significativos del plan de gestión de calidad y tiempo para la gerencia en estudio, utilizando los elementos de cada uno de estas áreas de conocimiento, con el fin de mencionar la propuesta a la mejora del proceso.

6.3. Estructura de la propuesta.

Finalmente se generará el Plan de Gestión de Calidad y Tiempo para el proceso de Ventas de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela.

6.4. Plan de Gestión de Calidad.

En el capítulo anterior se mencionó con lo que cuenta actualmente la

Gerencia de Activación y Retención, donde define el alcance del proyecto, establece su ETD, roles y responsabilidades, Cronograma, entre otros. Ahora bien en el presente capítulo se detallará finalmente la propuesta establecida para que estos procesos operativos mejoren con la aplicación de la automatización de funciones que ayuden al personal a realizar sus tareas con mayor eficiencia e interés posible.

6.4.1. Planificar la calidad: en el proceso manejado por la Gerencia de Activación y

Retención en cuanto a los procesos operativos, se identificaron algunas áreas de mejoras relacionadas con las fuentes de información o entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas o resultados obtenidos.

Se menciona en la siguiente imagen las fuentes de información que se tiene actualmente y se establecen las mejoras propuestas según lo establecido en el PMI.

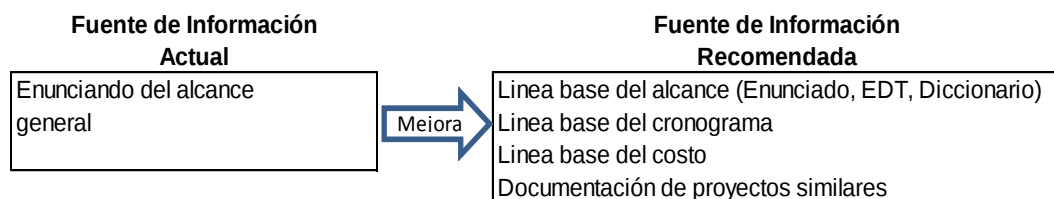


Figura 42. Mejora de las fuentes de información de Planificación de la Calidad en el proceso.

Se identificaron por otra parte las herramientas y técnicas que actualmente tiene la Gerencia de Activación y Retención para el desarrollo de los procesos, encontrándose que se basan en obtener documentación, realizar reuniones y establecer tormentas de ideas para el desarrollo del proyecto, sin embargo adicional de contar con esas técnicas se requiere también realizar una análisis de costo beneficio, análisis comparativos, diseños de experimentos, muestreo estadísticos, donde permita obtener con estas herramientas el costo de llevar a cabo la planificación de la calidad, el trabajo a realizar, y el beneficio final que te traerá como consecuencia de este análisis.

Se muestra en la siguiente imagen las herramientas y técnicas que en la actualidad son llevadas por la gerencia y por otra parte las herramientas recomendadas:

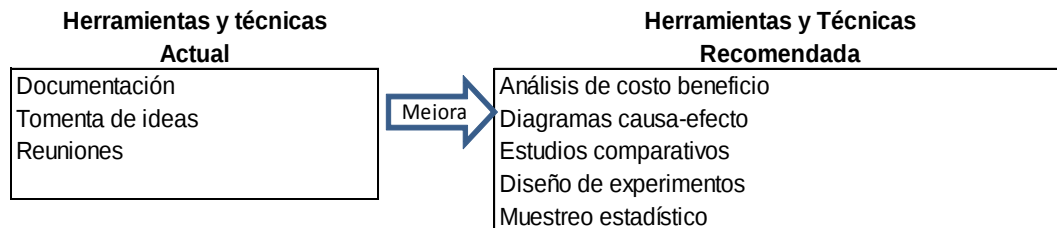


Figura 43. Mejora de las herramientas y técnicas de Planificación de la Calidad en el proceso.

Una vez obtenida las fuentes de información y las herramientas y técnicas, se muestra que aplicando estas recomendaciones se obtiene un resultado mejorado con el que actualmente se cuenta:

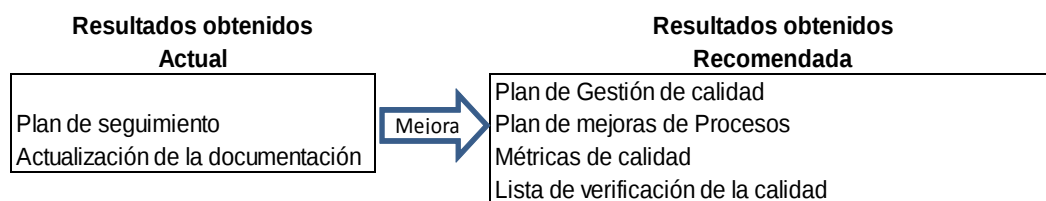


Figura 44. Mejora de los resultados obtenidos de Planificación de la Calidad en el proceso.

6.4.2. Aseguramiento de la calidad: De igual forma en el proceso llevado por la Gerencia se identificaron áreas de mejoras relacionadas con el aseguramiento de la calidad para las fuentes de información o entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas o resultados obtenidos.

Actualmente se tiene una gerencia encargada para el desarrollo de las funciones en cuanto a los documentos de calidad se refiere, sin embargo, es necesario aplicar ciertas recomendaciones para garantizar el aseguramiento de la calidad que ayuden a esta gerencia a desarrollar en totalidad un plan de gestión de calidad actualizado, plan de mejora de los procesos, métricas de calidad y mediciones de control de calidad

En la siguiente imagen se muestra lo que se tiene actualmente como fuente de información y a su vez lo que se recomienda:

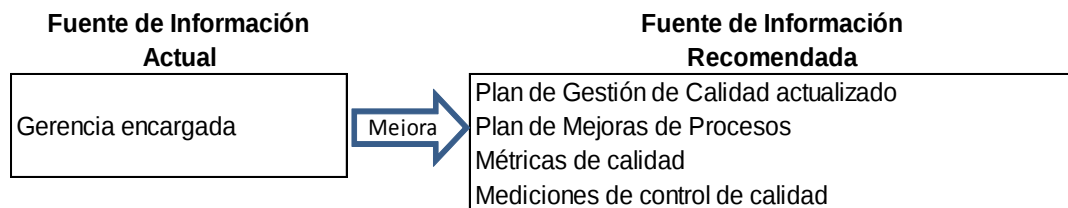


Figura 45 Mejora de las fuentes de información de Aseguramiento de la Calidad en el proceso.

Por otra parte en el aseguramiento de la calidad actualmente la gerencia analiza los riesgos que se pueden encontrar a lo largo del proyecto, de igual manera la política de la empresa tiene establecido realizar auditorías internas a las gerencias lo que permite estar en constante actualizaciones o adecuaciones en los procesos que son llevados para cada proyecto. Sin embargo es requerido contar también con herramientas y técnicas propuestas por el PMI que ayuden a completar lo que actualmente se tiene en la gerencia.

Se muestra la propuesta para mejorar las herramientas y técnicas de los proyectos:

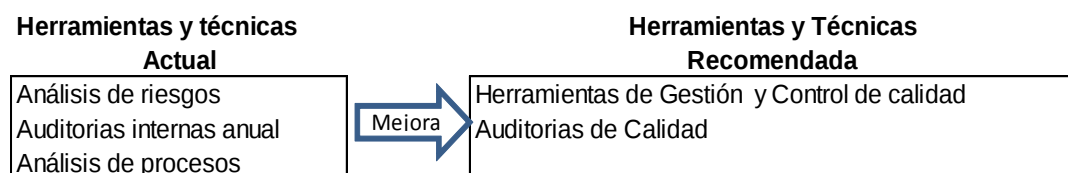


Figura 46. Mejora de las herramientas y técnicas del Aseguramiento de la Calidad en el proceso.

Y finalmente se muestran los resultados obtenidos una vez aplicada las herramientas y técnicas recomendadas. Donde se podrá contar a su vez con el plan de seguimiento y documentación actualizada y adicional a ellos con las solicitudes de cambio actualizadas, plan para la dirección del proyecto, y los activos de los procesos.

A continuación en la siguiente imagen se muestra la propuesta:

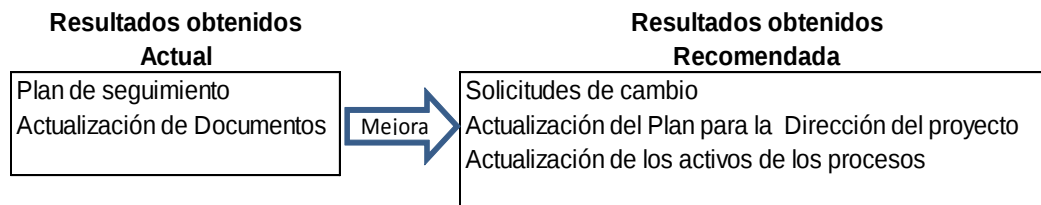


Figura 47. Mejora de los resultados obtenidos del Aseguramiento de la Calidad en el proceso.

6.4.3. Control de calidad: en esta fase se debe monitorear los resultados finalmente obtenidos de calidad, para ello también se establecerán recomendaciones con la finalidad de garantizar un buen control de calidad que permita realizar mejoras en el momento oportuno.

Para las fuentes de información o entradas actualmente se tiene que la Gerencia maneja un plan de calidad general, unos entregables y documentación del proyecto, sin embargo también es necesario establecer un plan de dirección del proyecto que permita controlar la calidad, así como contar con métricas de calidad, lista de verificación de calidad, los datos de desempeño de trabajo, y los activos de los procesos en la organización.

Se muestra en la imagen las fuentes de información actuales y las recomendadas:

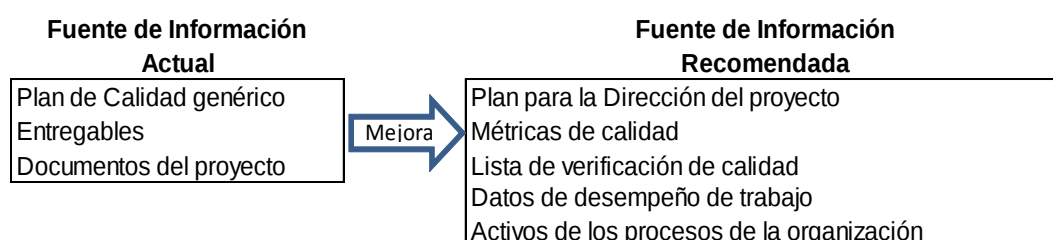


Figura 48. Mejora de las fuentes de información del control de la Calidad en el proceso.

Ahora bien se tiene las fuentes de información para garantizar un control de calidad a lo largo del proyecto, sin embargo se requieren mejoras en las herramientas y técnicas que actualmente existen en la Gerencia.

Se observa en la siguiente imagen las herramientas y técnicas actualmente utilizadas, y las que se recomiendan según la aplicación del PMI:

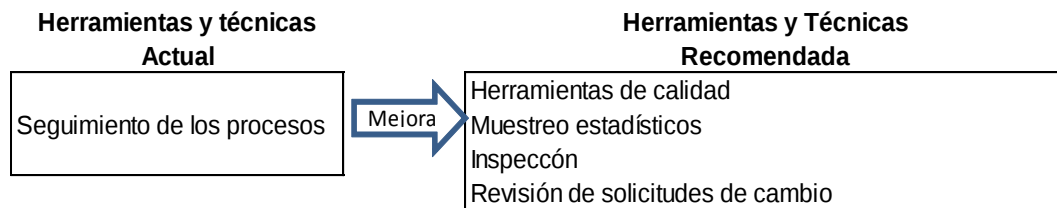


Figura 49. Mejora de las herramientas y técnicas del control de la Calidad en el proceso.

Por último una vez recomendadas las fuentes de información y herramientas y técnicas para ser utilizadas en los proyectos, se establecen en la siguiente imagen los resultados que se obtendrán de aplicar dichas recomendaciones, lo cual ayudará y garantizará un eficiente control de la calidad para un determinado proyecto.

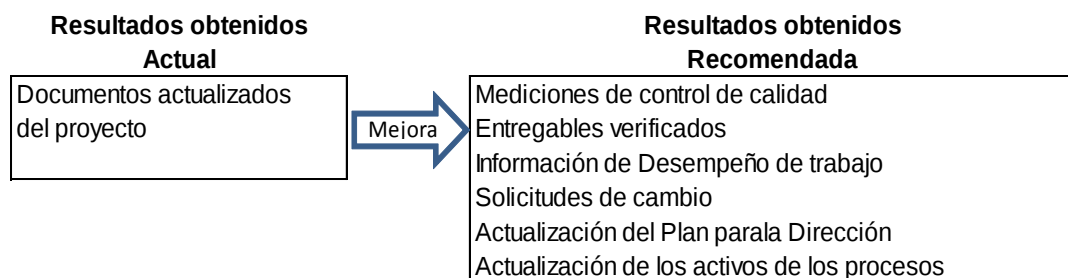


Figura 50. Mejora de los resultados obtenidos del control de la Calidad en el proceso.

6.4.4. Plan de Gestión de la calidad

Ahora bien se detalla a continuación el plan de Gestión de Calidad:

Tabla 14. Plan de Gestión de la Calidad

Fase del proyecto	Característica a mejorar	Metodo para mejorar el proceso			Características del entregable a mejorar	Mejora
		Formato	Responsable	Frecuencia		
INICIO	Funcionalidad		Gerente de productos	Mensual	Revisión del manual de procesos sobre la actividad de cobranzas. Actualización del manual si es requerido, debido a que puede afectar el desarrollo actual de la actividad del especialista.	Análisis
	Riesgos		Gerente de Seguridad		Análisis por parte de la gerencia de seguridad, si es factible el manejo de información sensible de bases de datos para el desarrollo de la actividad de cobranza.	Evaluar
	Funcionalidad	Revisión de formularios	Gerente de Procesos		Lectura y revisión de los formularios manejados por la gerencia para llevar a cabo sus funciones.	Lectura
	Funcionalidad		Gerente de Productos y Proyectos	Semanal	Indagar sobre las personas que deben involucrarse en el proceso para conformar el equipo de trabajo que ayudará en el desarrollo del proyecto.	Revisión
ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN	Funcionalidad		Gerente de Productos, Sistema, Seguridad, Proyectos, Procesos.	Semanal	Identificar las actividades y señalar por cada gerencia las que les corresponden, con la finalidad de avanzar en el proyecto.	Propuesta
	Tiempo		Gerencias involucradas	Semanal	Una vez definidas las actividades, a su vez se deben establecer tiempos de inicio y fin, para poder organizar las actividades.	Análisis
	Funcionalidad		Gerencias involucradas	Mensual	Se debe revisar las prioridades en base a los proyectos en curso para definir si se puede avanzar en el proyecto o si por el contrario se debe revisar los tiempos y actividades señaladas.	Revisión
	Costos		Administración	Durante el proyecto	En el proyecto se deberá determinar si es necesario incurrir en costos, debido a que las actividades son internas.	Evaluar
EJECUCIÓN DEL TRABAJO	Funcionalidad		Gerencia de Proyecto	Semanal	Evaluar las actividades descritas con la finalidad de llevar a cabo el trabajo establecido.	Evaluar
	Tiempo y Costos		Administración Proyectos	Mensual	Se debe revisar el tiempo en que se encuentran realizando las actividades, y si van al margen de los costos establecidos o si nos estamos consumiendo los insumos sin cumplir con los objetivos.	Revisión
	Funcionalidad	Formularios y Normativas	Gerencia de Procesos		Determinar informes donde señale si se esta cumpliendo con las normativas vigentes.	Lectura
	Funcionalidad		Especialista de Proyectos	Semanal	Seguimiento de los procesos de calidad para garantizar que estén ejecutándose correctamente.	Revisión
	Funcionalidad		Especialista de Proyectos	Semanal	Revisión de los manuales actualizados, para identificar los cambios generados por el nuevo sistema.	Lectura
CIERRE	Funcionalidad	Reporte de las actividades	Especialista de Proyectos		Cronograma detallado de actividades con fechas de cumplimiento.	Reporte
	Funcionalidad	Reporte del presupuesto	Especialista Administración		Detalle de los recursos utilizados a la fecha del cierre del proyecto.	Reporte
	Funcionalidad	Normativas	Gerencia de Procesos		Informe final de las normativas utilizadas en base a los procesos del proyecto.	Informe
	Funcionalidad		Gerencia de Productos		Análisis de los resultados obtenidos en el cierre del proyecto.	
	Funcionalidad		Gerencia de Productos		Revisar si existen mejoras que hacerle al proyecto a corto plazo.	Revisión
	Tiempo		Especialista de Proyectos		Cronograma.	Revisión

6.5. Plan de Gestión del Tiempo.

Análisis de las áreas de mejoras de la gestión del tiempo actual.

Se describen las áreas de mejoras identificadas en el proceso actual tomando las mejores prácticas recomendadas por el PMI.

Se muestran las áreas de mejoras encontradas en el proceso de definición de actividades, específicamente en sus fuentes de información o entradas, y también las herramientas y técnicas utilizadas para el análisis de la información y por último las salidas.

6.5.1. Definirlas actividades: en el proceso manejado por la Gerencia de Activación y Retención en cuanto a los procesos operativos, se identificaron algunas áreas de mejoras relacionadas con las fuentes de información o entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas o resultados obtenidos.

Se puede visualizar en la siguiente imagen las mejoras encontradas en el proceso de definición de actividades:

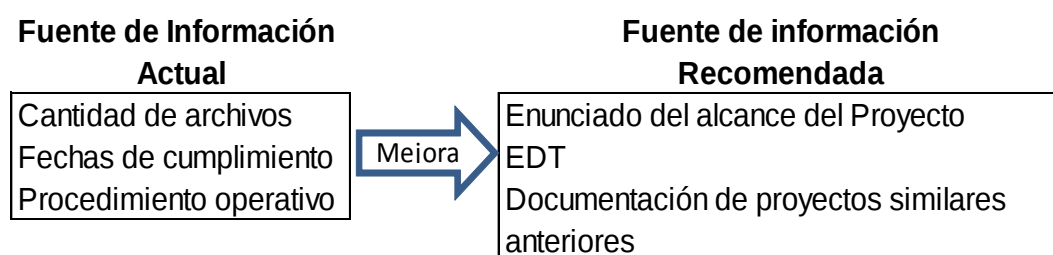


Figura 51. Mejora de las fuentes de información en el proceso.

Una vez identificadas las mejoras, es importante para asegurar un proceso de definición de actividades eficientes, identificar las necesidades que tiene el proyecto, es decir, identificar la documentación requerida, los procesos como son llevados y cualquier documentación de proyectos similares que sirvan como guía para realizar la planificación.

La siguiente imagen muestra las áreas de mejoras identificadas en las Herramientas y técnicas:

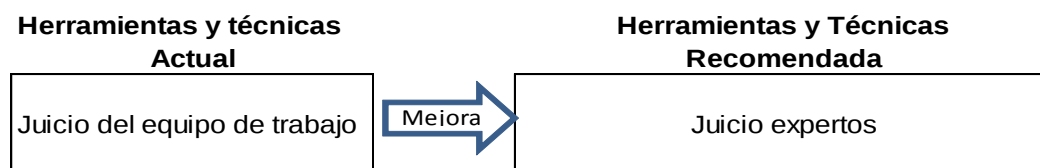


Figura 52. Mejora de las Herramientas y técnicas en el proceso.

Como se visualiza en la figura, se observa que en el proceso actual las herramientas y técnicas utilizadas es la de Juicio del equipo de trabajo donde a través de esta herramienta se analiza la información recogida en un proyecto. Una vez identificadas se estableció según las sugeridas por el PMI unas áreas de mejoras encontradas debido a que el equipo de trabajo de la gerencia no tiene la experiencia sobre las funciones que son desarrolladas por un especialista. Por lo que se recomienda que esta persona a través de un manual de procesos actualizado pueda suministrar la información y compartir sus conocimientos con el resto del equipo de trabajo con la finalidad de que todos manejen el proceso operativo a la perfección.

Una vez obtenida las fuentes de información y herramientas y técnicas se obtendrá con estas recomendaciones como resultado final una lista detalladas de todas las actividades, sus atributos, las fechas, las holguras, las restricciones y premisas, y adicionalmente se obtiene una lista de hitos del cronograma.

La siguiente imagen muestra los resultados finalmente obtenidos:

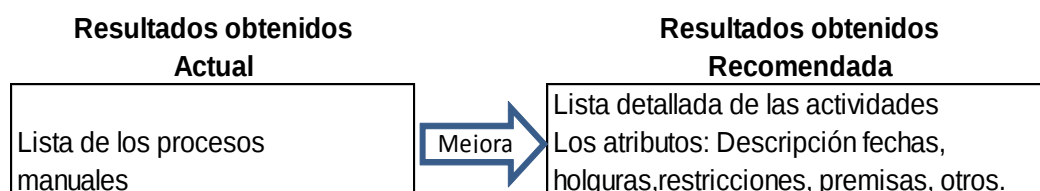


Figura 53. Mejora de los resultados obtenidos en el proceso.

6.5.2. Identificar la secuencia de las actividades: De igual forma en el proceso llevado por la Gerencia se identificaron áreas de mejoras

relacionadas con las fuentes de información o entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas o resultados obtenidos.

Actualmente la Gerencia utiliza una lista general de actividades, y la secuencia de las mismas, elementos que son insuficientes para poder llevar a cabo la identificación de la secuencia de un proyecto.

Por lo antes mencionado, y recordando que las fuentes e información de este proceso se ven afectados por los resultados obtenidos del proceso explicado de definición de actividades, se recomienda tomar como fuente de información lo siguiente: el enunciado del alcance del proyecto, una lista detallada de las actividades, los atributos, y los hitos del cronograma.

La siguiente figura muestra lo actual y lo que se recomendada para la mejora:

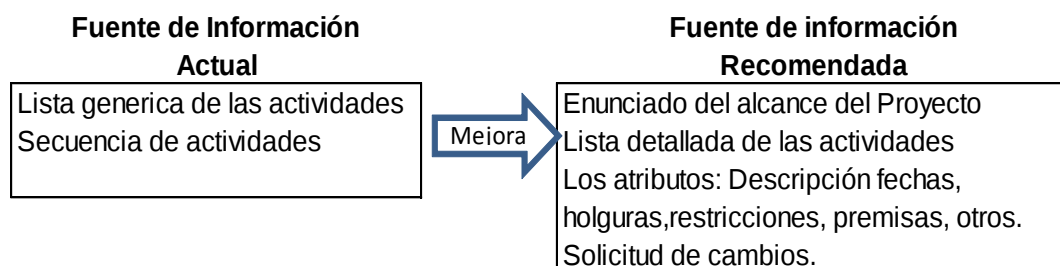


Figura 54. Mejora en la secuencia de actividades del proceso.

En este proceso la Gerencia utiliza como herramientas y técnicas el juicio del equipo de trabajo, la cual no cuenta con experiencia suficiente para llevar a cabo las funciones existentes, lo que no garantiza el desarrollo eficiente de las funciones operativas, y a su vez la secuencia de actividades del proyecto. Es por esta razón que es recomendable utilizar el método de diagramación por procedencia y a su vez utilizar el juicio de expertos para realizar un diagrama de red.

A continuación se muestra las recomendaciones siguientes:

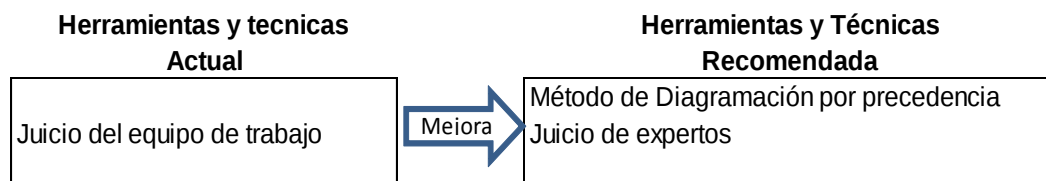


Figura 55. Mejora de las herramientas y técnicas en la secuencia de actividades del proceso.

Y finalmente se muestran los resultados obtenidos y si se aplica las herramientas y técnicas recomendadas lo que se podrá conseguir. Es decir, si para lograr obtener la información se utiliza el enunciado del alcance del proyecto, la lista detallada de actividades, sus atributos y por último la lista de hitos del cronograma y para analizarla la Gerencia utilizara el método de diagrama de precedencia y el juicio de expertos tendría finalmente el diagrama de red del cronograma a detalle del proyecto, con las listas completas de actividades, y sus respectivos atributos actualizados.

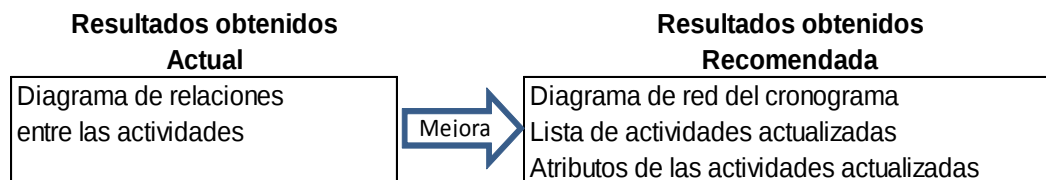


Figura 56. Mejora en los resultados obtenidos en la secuencia de actividades del proceso.

6.5.3. Estimar los recursos de las actividades: se identificaron áreas de mejoras para la estimación de los recursos de las actividades, relacionadas con las fuentes de información o entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas o resultados obtenidos.

La gerencia actualmente utiliza como fuentes de información la lista genérica de actividades, que están en constante cambios, las fechas de cumplimiento, y el material utilizado, están entradas carecen de información que es requerida para conocer la disponibilidad de los recursos.

En la siguiente imagen se muestra la fuente de información actual y las que están siendo recomendadas según las mejores prácticas del PMI:

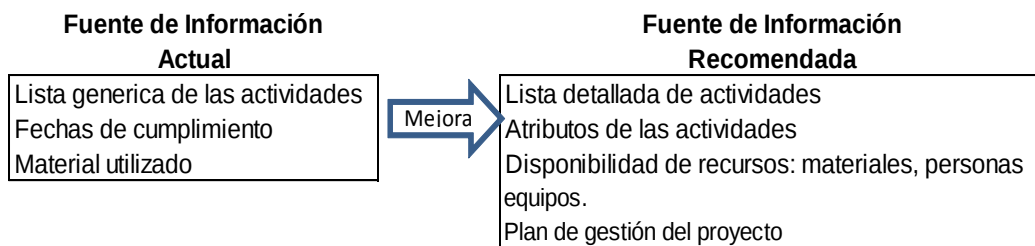


Figura 57. Mejora en las fuentes de información del proceso de estimación de recursos.

En el proceso actual la Gerencia utiliza como herramientas y técnicas de análisis de información el juicio del equipo de trabajo, sin embargo es de saber que las funciones no son manejadas por todo el equipo, sino por una sola persona, por lo tanto se recomienda que no sea una sola persona que maneje la información sino que cualquier de los que conforman el equipo de trabajo pueda llevar a cabo las funciones operativas.

A continuación se presenta la imagen para visualizar lo actual con lo que se recomienda para mejorarlo:

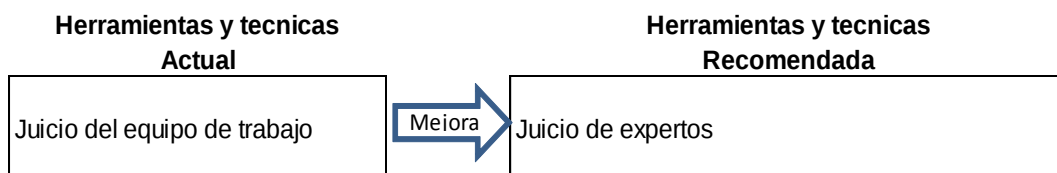


Figura 58. Mejora en las herramientas y técnicas del proceso de estimación de recursos.

Una vez aplicadas las fuentes de información y las herramientas y técnicas recomendadas se obtiene como resultado final, una lista de los recursos por actividad, específicamente materiales, recursos, personas realmente necesarias, un calendario desglosado con los recursos a utilizar, con fechas, donde incluyen los días laborables y los no laborables, y la estructura por categoría y tipo.

A continuación se muestra la imagen con las mejoras recomendadas:

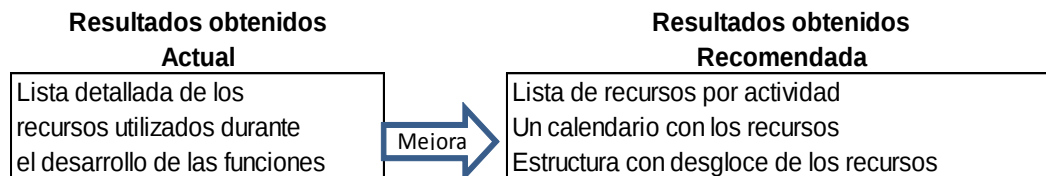


Figura 59. Mejora en los resultados obtenidos del proceso de estimación de recursos.

6.5.4. Estimar la duración de las actividades: se identificaron áreas de mejoras para la estimación de la duración de las actividades, relacionadas con las fuentes de información o entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas o resultados obtenidos, de acuerdo a las mejores prácticas del PMI.

Actualmente la Gerencia utiliza para la estimación de duración de las actividades, una lista genérica de las actividades, y recursos estimados. Se recomienda para optimizar la duración de las actividades igualmente un listado detallado de cada actividad, los atributos, un calendario de recursos y sus requisitos y a su vez contar con un histórico de duración de las actividades de proyectos similares para usarlos como referencia.

A continuación se muestra la imagen donde se realizan las siguientes recomendaciones:

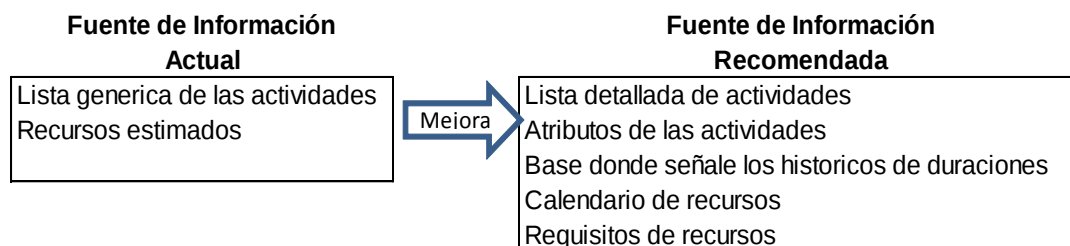


Figura 60. Mejora en la fuente de información del proceso de estimación de duraciones.

La gerencia actualmente utiliza como herramientas y técnicas de análisis de la información para poder estimar la duración de las actividades la duración paramétrica, donde permite a través de un análisis estimar la cantidad de actividades y la duración de las mismas. De igual manera

utiliza el juicio del equipo de trabajo, y se recomienda usar el juicio de expertos con el fin de obtener mejores resultados.

Se muestra en la siguiente imagen las herramientas y técnicas actuales y lo recomendado:

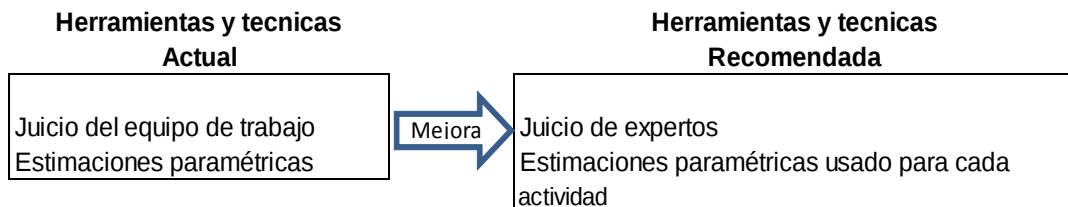


Figura 61. Mejora en las herramientas y técnicas del proceso de estimación de duraciones.

Utilizando estas recomendaciones se obtiene un resultado de unas estimaciones en las duraciones más precisas y una utilización de las actividades de manera más eficiente.

Se muestra como quedaría los resultados obtenidos anteriormente y los nuevos resultados a través de las recomendaciones:

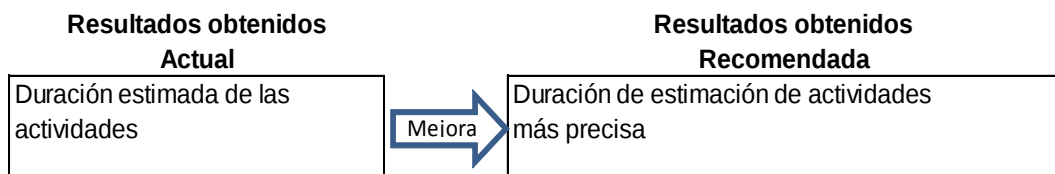


Figura 62. Mejora en los resultados obtenidos del proceso de estimación de duraciones.

6.5.5. Desarrollar el cronograma: se identificaron áreas de mejoras para el desarrollar el cronograma, relacionadas con las fuentes de información o entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas o resultados obtenidos, de acuerdo a las mejores prácticas del PMI.

La gerencia actualmente tiene como fuentes de información la lista de actividades, fechas de entrega, y las duraciones, para optimizar los procesos y lograr obtener un cronograma más específico es necesario contar además con un calendario del proyecto, el enunciado del alcance,

los atributos, un diagrama de red, los recursos estimados, el calendario de esos recursos, y la duración de todas las actividades.

Se menciona a continuación entonces las mejoras ofrecidas:

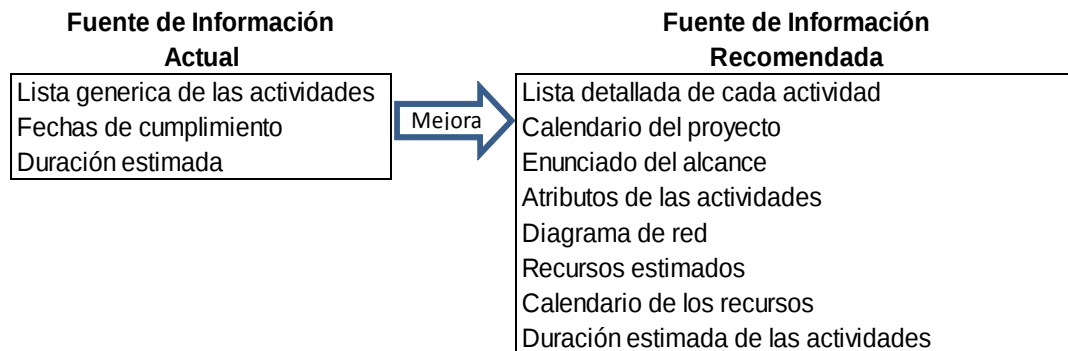


Figura 63. Mejora en las fuentes de información del proceso de Desarrollar el cronograma.

La herramientas y técnicas utilizadas por la Gerencia para el análisis de la información actualmente es el Project, sin embargo no es manejado a la perfección, lo que se recomienda es utilizar un Project mejorado para sacarle el mayor provecho posible, y a su vez utilizar sistemas más actualizados acorde con los proyectos en curso a ejecutarse.

En la siguiente imagen se observa las acciones recomendadas:

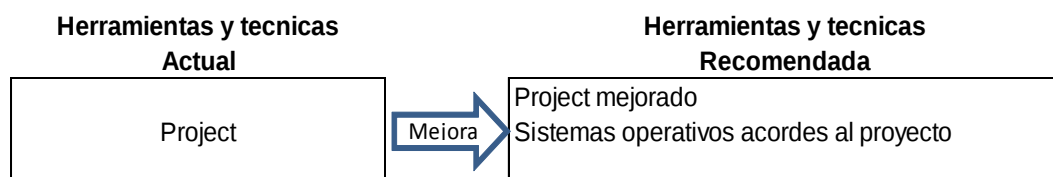


Figura 64. Mejora de las herramientas y técnicas del proceso de Desarrollar el cronograma.

Una vez identificadas las mejoras en las fuentes de información y en las herramientas y técnicas se obtendrá un mejor resultado, que se puede visualizar en la siguiente imagen:

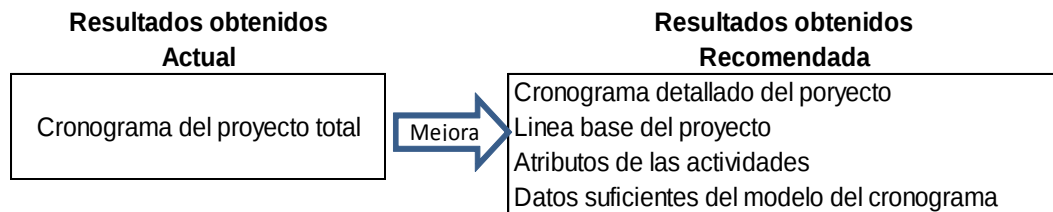


Figura 65. Mejora de los resultados obtenidos del proceso de Desarrollar el cronograma.

6.5.6. Controlar el cronograma: se identificaron áreas de mejoras para este último proceso controlar el cronograma del proyecto, relacionado con las fuentes de información o entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas o resultados obtenidos, de acuerdo a las mejores prácticas del PMI.

Es importante mencionar que actualmente la Gerencia utiliza como fuente de información un informe de desarrollo, donde se visualiza de manera general los avances que tiene el proyecto. Se recomienda utilizar a detalle un informe donde señala el paso a paso de los avances del proyecto para poder atacar cualquier desviación a tiempo.

A continuación se muestra la imagen con lo actual y lo que se recomienda:

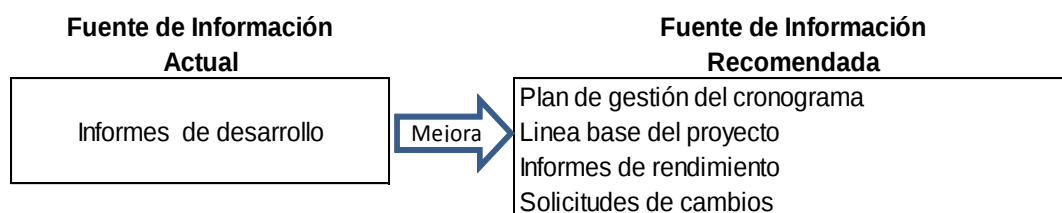


Figura 66. Mejora en las fuentes de información del proceso de Controlar el cronograma.

Por otra parte los informes de avance con los que cuenta actualmente la Gerencia no permiten llevar un control completo del cronograma debido a que no cuentan con información relevante y suficiente para poder analizar cualquier avance en el proyecto, fechas de cumplimiento, análisis de variaciones, entre otros. Para ello se recomienda utilizar como herramientas y técnicas los informes de avances, mediciones de

rendimiento, donde señalen el cómo vamos, los análisis de variaciones entre lo real y lo planificado.

En la siguiente imagen se muestra las recomendaciones:

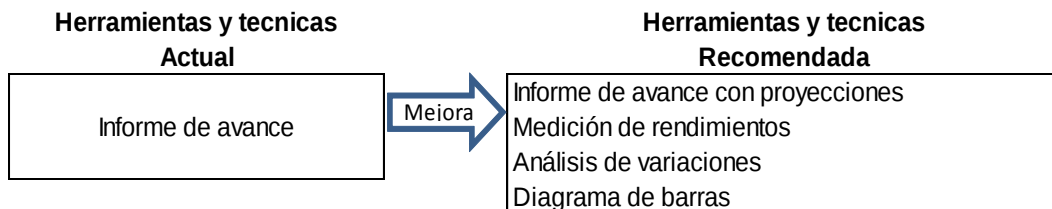


Figura 67. Mejora en las herramientas y técnicas del proceso de Controlar el cronograma.

Una vez identificado las fuentes de información a mejorar y las herramientas y técnicas se tendrá como resultado las líneas bases del cronograma, donde se identificará las fechas de inicio y fin, las mediciones de rendimiento, cualquier cambio solicitado, las acciones preventivas y correctivas y la actualización de los activos de la organización.

Se muestra la imagen con los resultados obtenidos en la actualidad y los resultados obtenidos siguiendo las acciones recomendadas:

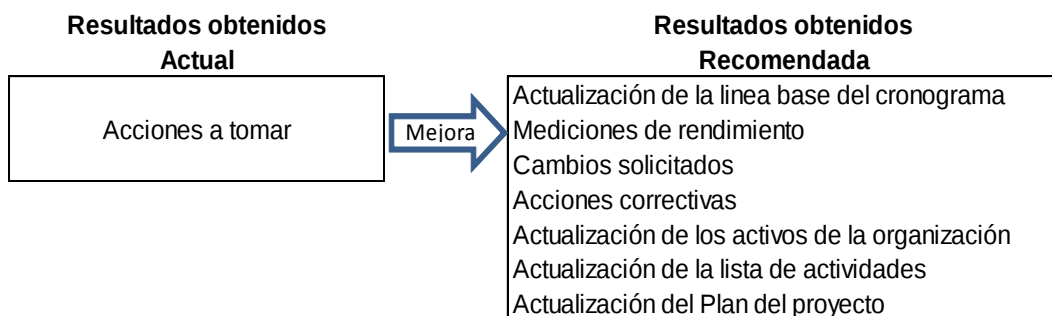


Figura 68. Mejora en los resultados obtenidos del proceso de Controlar el cronograma.

Ahora bien se estableció para cada una de las fases que conforma el Plan de tiempo las acciones recomendadas, una vez definidas estas acciones, se propone un plan que ayude a mejorar el desempeño de la gestión del

tiempo en los proyectos realizados por la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela, lo cual ayudará al equipo de trabajo de un determinado proyecto tomar decisiones oportunas para el buen funcionamiento desde el inicio del proyecto asignado.

- Se debe revisar la documentación del alcance requerida para iniciar el proyecto.
- Se deben determinar a su vez los objetivos del proyecto y los entregables que el usuario en este caso líder funcional desea obtener.
- Una vez obtenida esa información, se deben definir los paquetes de trabajo.
- Determinar los hitos principales, entregables principales y secuencia de actividades.

6.5.7. Plan de Gestión del tiempo.

Se visualiza a continuación la propuesta para la realización de un plan de gestión del tiempo:

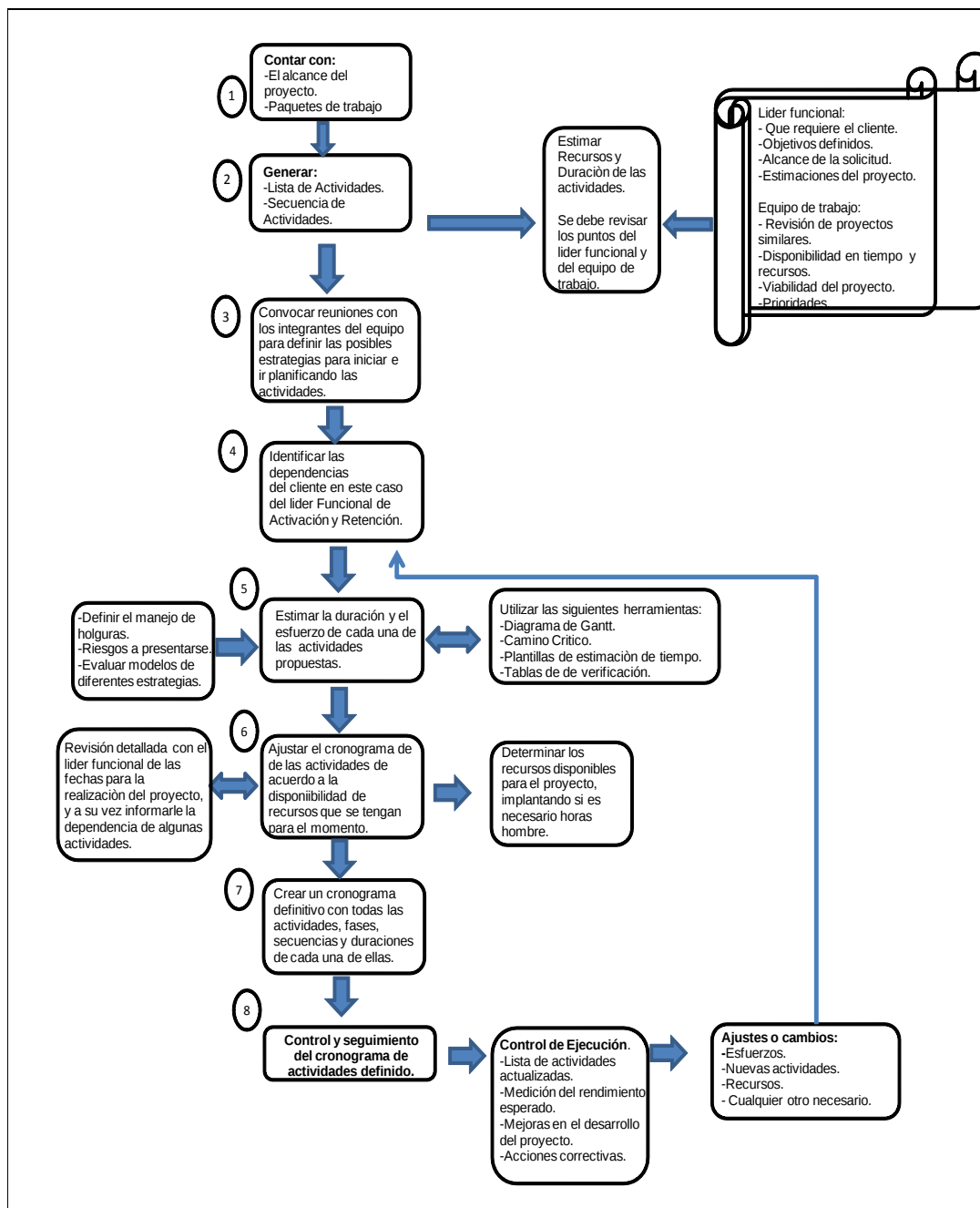


Figura N° 69. Propuesta para la estimación y mejora del tiempo en los proyectos.

Una vez elaborada la propuesta para mejorar los procesos en la creación de un proyecto que busca automatizar la operativa diaria, se concluye lo siguiente:

- Se recomienda disponer del alcance del proyecto.
- Lo que se espera recibir del proyecto.
- La fecha de inicio estimada.
- La fecha de culminación propuesta.

- Los responsables por cada actividad.

Una vez obtenida toda la información, se procede a convocar una reunión con todos los involucrados, gerente de productos, gerente de procesos, proyectos, seguridad, canales electrónicos, sistemas y especialistas que manejan el día a día la parte operativa que se desea automatizar, con la finalidad de obtener las premisas y estrategias a utilizar en el desarrollo de las actividades, de igual forma en esa reunión con el líder funcional se podrá visualizar lo que se desea obtener claramente en el proyecto, que busca con la automatización, si es factible, en cuánto tiempo, cómo se deberá llevar a cabo, entre otros aspectos importantes que a lo largo del tiempo se irán obteniendo. A su vez, se podrá contar con los registros históricos de cómo se llevaba dicho proceso, por cuanto tiempo se ha llevado, y que beneficios o desventajas se han obtenido a lo largo del tiempo, se podrán revisar las lecciones aprendidas de proyectos similares. En realidad esta reunión con todos los involucrados es indispensable para el buen desarrollo del proyecto en estudio, se podrán determinar nuevas actividades, que tal vez fueron omitidas en su inicio, las dependencias entre ellas, los hitos, entre otros.

Posterior a esa reunión se pasaría a la estimación de esfuerzos en las actividades a desarrollar utilizando herramientas mencionadas como el Diagrama de Gantt, a su vez se podrán identificar los tiempos de holguras entre una actividad y otra.

Realizando este proceso se podrá obtener un cronograma con actividades preliminar ajustándose a la actividad operativa del líder funcional y del personal disponible para llevarla a cabo. Esta entrega preliminar será revisada en conjunto con el líder funcional para obtener una primera aprobación de los planes de trabajo, estimando las fechas de inicio de cada actividad.

Con la propuesta realizada en la tabla anterior, se podrá manejar de una forma más organizada el plan de trabajo, y se tendrá el compromiso por todos los involucrados en respetar las fechas establecidas, las holguras propuestas, y los diferentes desvíos que se pueden presentar a lo largo

del proyecto. Por la parte del Gerente de Proyecto queda bajo su responsabilidad hacerle seguimiento a la ejecución de las actividades por cada involucrado, llevando un control del cronograma propuesto y si es necesario realizar correcciones informando en el tiempo oportuno cualquier alerta que se pudiese presentar.

A través de este nuevo plan estratégico se espera usar de manera más eficiente los recursos que dispone la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela tomando decisiones precisas en pro del beneficio del proyecto.

CAPITULO VII

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En el presente Trabajo especial de Grado se definieron cuatro (4) objetivos específicos con la finalidad de que se cumpliera el objetivo general que era el siguiente: “Diseñar un plan de gestión de la calidad y tiempo para el proceso “Ventas” de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela”.

Una vez definidos el plan de Gestión de Calidad y Tiempo se puede decir que es factible llevar a cabo la realización del proyecto, debido a que se cuenta con suficiente información sobre los procesos operativos, manuales, y experiencia del personal que aún continúa en la institución, la cual servirá de gran ayuda para desarrollar lo necesario en los sistemas y abarcar todas las debilidades que presentan hoy en día las actividades.

Por otra parte se han llevado a cabo las mejores prácticas del PMI, y las áreas de conocimiento de estudio que fueron ampliamente desarrolladas en este Trabajo Especial de Grado.

Es importante mencionar que se cumplieron con los objetivos propuestos que a continuación se mencionan:

- ✓ Objetivo N° 1 Identificar las políticas en el Banco de Venezuela que promueven la automatización de procesos. Para el desarrollo del primer objetivo se procedió a realizar una encuesta cerrada con el personal especializado en atender los requerimientos o proyectos atados a la automatización de procesos operativos de los sistemas, para evaluar si existen actualmente políticas en la institución que promuevan la automatización de los procesos.

- ✓ Objetivo N° 2 Diagnosticar los procesos actuales de venta en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela. En este segundo objetivo se explicó cada uno de los procesos operativos que son manejados en la institución bancaria, y se explicó a detalle como es actualmente el manejo de la operativa, se pudo visualizar a través de figuras y ejemplos, como es realizado el proceso de cobranza y qué cantidad de trabajo operativo se maneja.

- ✓ Objetivo N° 3 Determinar nuevos procesos que mejoren los tiempos y calidad en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela. En este objetivo se desarrolla nuevas estrategias que podrán servir para mejorar el proceso operativo que es llevado por la Gerencia de Activación y retención del Banco de Venezuela, con la finalidad de mejorar los tiempos de respuestas y prestar un mejor servicio a las empresas y a su vez a los clientes. Se mencionaron las fuentes de información, herramientas y técnicas, y las salidas o los resultados que actualmente se obtienen con las aplicaciones que son usados en la Gerencia.

- ✓ Objetivo N° 4 Elaborar el plan de gestión de la calidad y tiempo para los nuevos procesos de venta de la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela. Finalmente en este objetivo se desarrollan las mejores prácticas recomendadas por el PMI estableciendo las mejoras en las fuentes de información, herramientas y técnicas y los resultados finales que se obtendrán aplicándolas, y se procedió a la elaboración de los planes correspondientes a las áreas de conocimiento como son Tiempo y Calidad.

Por ende concluimos que aplicando estas estrategias y realizando un seguimiento de las actividades, es un proyecto que mejorará la calidad en que se desarrollan las actividades y el tiempo en que son llevadas las mismas, y a su vez, sus trabajadores sentirán una gratificación de haber sido involucrados en el proyecto para continuar haciendo mejoras en la institución.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Es importante recordar que se debe aprovechar al máximo los recursos con el que cuenta una empresa, y a su vez aprovechar el tiempo y calidad de las actividades que son asignadas y ejecutadas por el personal, por ello se ve esta gerencia en la necesidad de elaborar un plan de manual de procesos actualizado, donde señalen a detalle las funciones y procesos que se realicen para que en un futuro no se haga tan difícil de manejarlos.

8.1. Conclusiones

En el presente trabajo se realizó un análisis de las mejores prácticas en la búsqueda de diseñar un plan de gestión de calidad y tiempo para los procesos que hoy en día se llevan en la Gerencia de Activación y Retención del Banco de Venezuela. Esta aplicación de las 2 áreas de conocimiento contribuirá a planificar cualquier proyecto de la forma más completa posible y a mejorar la disponibilidad de los recursos, con el fin de lograr los objetivos planteados en los proyectos, por supuesto alineados con el plan de la institución bancaria.

Entre las principales conclusiones se tienen las siguientes:

- Para realizar cualquier proyecto es necesario contar con el alcance y tener los paquetes de trabajo. Una vez recibida esta información convocar a una mesa de trabajo con los posibles involucrados para explicarles en qué consiste el proyecto, que se quiere con esto, en qué tiempo, y evaluar en conjunto si es factible o no con las condiciones que se ameriten.
- Un proyecto organizado desde su inicio tendrá muchos puntos a favor, al definir el plan de actividades a detalle se logrará estar

alineados con el equipo de trabajo, y discutirlos cada cierto tiempo será una buena práctica para el desenvolvimiento del proyecto.

- Se deben revisar en los proyectos la documentación requerida por otros entes supervisores, para evitar desviaciones, u omisión de algún requisito necesario.
- Se debe revisar cada cierto tiempo un reporte con el seguimiento de las actividades, con el fin de que todos los involucrados sepan en qué fase se encuentran del proyecto, que avancen ha habido, y que cambios significativos se ha tenido.
- Una adecuada gestión del tiempo en los proyectos garantizará un margen de desviaciones aceptable.
- Una adecuada gestión de calidad en los proyectos evitará molestias en las gerencias por cualquier requisito o formalidad ante algún ente externo.
- Para que todo proyecto funcione se requiere retroalimentación, capacidad, motivación, y disposición en iniciar las actividades, porque si en el camino del proyecto nos encontramos con un stakeholders negativo podrá afectar de cierta forma el proyecto.

8.2. Recomendaciones.

La realización de este trabajo lleva a continuación a una serie de recomendaciones:

- Elaboración de una buena planificación de tiempo en los proyectos por parte de las gerencias, con el fin de obtener mejores resultados en el tiempo estimado.
- Realizar seguimiento continuo desde que inicia el proyecto.

- Asignar cierta cantidad de proyectos al especialista de proyectos con el fin de que no se recargue y pueda realizar eficientemente sus funciones como líder.
- Tomar en consideración los riesgos posibles que puede acarrear un proyecto, y dejarlo por escrito ante todos los involucrados.
- Crear un sistema donde señalen cada cierto tiempo una alerta de las actividades pendiente por vencer para que se trabajen en tiempo.
- Establecer por gerencias prioridades en la aceptación de proyectos.
- Realizar reuniones internas más a menudo con los involucrados de los proyectos, con la finalidad de retroalimentarse y aclarar cualquier inquietud que pueden tener.
- Contratar más personal en la gerencia de Proyectos y Sistemas que tengan experiencia en el área para facilitar el desarrollo de los proyectos.
- Realizar constantemente revisiones en las desviaciones presentes en el lanzamiento de un proyecto, una vez cerrado el proyecto, no olvidarse que existe, si es necesario realizarle mejoras continúan que ayuden a perfeccionarlo.
- Tener a lo largo de un proyecto la mejor disposición con el equipo de trabajo, es decir, querer hacerlo de la mejor manera posible, con una calidad que sorprenda a nuestros clientes y no clientes, que sirva de ejemplo inspirador para nuestros competidores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Venezuela: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- ✓ Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos. La Guía*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- ✓ Contreras, E. (2011). *Desarrollo de un Plan de Procesos para la administración de Proyectos tecnológicos. Caso de estudio: Gerencia de tecnología de la información del Banco Nacional de la Vivienda y Hábitat (BANAVIH)*. Trabajo especial de grado para optar por el título Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- ✓ Fábregas, J. (2005). *Gerencia de Proyectos de Tecnología de Información*. Caracas: Los Libros de El Nacional.
- ✓ Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1996). *Código de ética Profesional del Contador Público Venezolano*.
- ✓ Fernández, V. (2007). *Diseño de un plan para mejora del proceso de S&OP Sales and Operations Planning de una empresa de consumo masivo*. Trabajo especial de grado para optar por el título Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- ✓ Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Decreto N° 39.112.
- ✓ Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Decreto N° 2.818.
- ✓ Garcia, A. (2006). *Diseño conceptual de guía para la gerencia de múltiples proyectos, adaptada al departamento de proyectos de transmisión de C.V.G.EDELCA*. Trabajo especial de grado para

optar por el título Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

- ✓ Heredia, J. Rodríguez, A. (2010). Rediseño de procesos de gestión de la enseñanza basado en el análisis de datos. Revista Ingeniería Industrial.
- ✓ Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación*. Caracas: Sygal.
- ✓ Ley de Tarjetas de Crédito, Débito y Prepagadas y demás Tarjetas de financiamiento o pago electrónico.(2012).
- ✓ Manual de la Calidad de Banco de Venezuela MC-01. (2012). Procesos, Organización y Control de la Calidad.
- ✓ Mosqueda, J; Ibarra, G. (2010). Administración de proyectos. Guía para el aprendizaje. México: Editorail Prentice-Hall.
- ✓ Norma Internacional ISO 9000. (2005). Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Suiza. Publicado por la Secretaria Central de ISO.
- ✓ Norma Internacional ISO 9001. (2008). Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.Suiza. Publicado por la Secretaria Central de ISO.
- ✓ Norma Internacional ISO 9004. (2009). Gestión para el éxito obtenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.Suiza. Publicado por la Secretaria Central de ISO.
- ✓ Palacios, L. (2009). *Gerencia de Proyectos. Un Enfoque Latino*. Caracas: Universidad Católica Andres Bello.
- ✓ Peraza, E.(2005).Diseño de un modelo de priorización de proyectos tácticos para el portafolio de Banesco banco

universal.Trabajo especial de grado para optar por el titulo Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas,Venezuela.

- ✓ Project Managament Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Pensilvania: Project Managament Institute, Inc.
- ✓ Rivas, L. (2007). Rediseño de la arquitectura organizacional de la banca especializada. Caso de estudio: Banca Privada - Banesco. Trabajo especial de grado para optar por el titulo Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas,Venezuela.
- ✓ Ulisse, J. (2006). Establecer los procedimientos para la contratación y control de obras gerenciadas por la empresa Venezuelan Project Managers Grupo P.M.A., S.A. Trabajo especial de grado para optar por el titulo Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas,Venezuela.
- ✓ Valarino, E; Yáber, G; Cemborain, M.S. (2010). Metodología de la Investigación. Paso a Paso. México: Editorial Trillas.