



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN MAESTRO PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
FINANCIERA PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SECTOR PRIVADO**

Presentado por:

Alba Raquel Yanes Fernández

Como un requisito parcial para obtener el título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Ana Julia Guillén Guédez

Caracas, Mayo de 2014

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN MAESTRO PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
FINANCIERA PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SECTOR PRIVADO**

Presentado por:

Alba Raquel Yanes Fernández

Como un requisito parcial para obtener el título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Ana Julia Guillén Guédez

Caracas, Mayo de 2014

Sres.
Universidad Católica Andrés Bello
Estudios de Postgrado
Postgrado en Gerencia de Proyectos

APROBACION DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo Especial de Grado presentado por la Licenciada Alba Raquel Yanes Fernández, titular de la cédula de identidad V-14.158.120, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “PLAN MAESTRO PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SECTOR PRIVADO”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 4 días del mes de Mayo de 2014

Firma del Asesor

Ana Julia Guillén Guédez



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

PLAN MAESTRO PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SECTOR PRIVADO

Autor: Alba Raquel Yanes Fernández

Asesor: Ana Julia Guillén Guédez

Año: 2014

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo general la definición del plan maestro para el desarrollo de un sistema de gestión financiera siguiendo la metodología *Front End Loading* (FEL) para un Banco Universal. Este sistema incorporó el conocimiento funcional del cálculo de la rentabilidad generando un criterio único y homogéneo de gestión financiera para todas las áreas de negocios, además contempla la consolidación de la información del banco a nivel transaccional, automatizando el capital intelectual existente en las áreas de negocio y por ello se persigue contar con información relevante a estados financieros, variaciones en carteras, comportamiento de los clientes; brindando a las áreas de negocio una herramienta muy poderosa a la hora de obtener oportunidades de negocios y rentabilidad de cada producto, cliente, ejecutivo de negocio que maneja la cartera de clientes, agencias, agrupar estas agencias en direcciones regionales y por último consolidando la información a nivel nacional. En el presente Trabajo Especial de Grado, se hace énfasis en las fases iniciales del mismo, dado que una correcta definición del alcance y el diseño de las actividades a realizar dentro del proyecto, además del proceso de identificación de los interesados, los responsables por cada actividad, la oportuna y acertada identificación de los riesgos y las consideraciones de calidad a utilizar, trazan el éxito en el desarrollo del proyecto. El tipo de investigación utilizada fue de Investigación Aplicada, el diseño del proyecto fue de tipo mixto de campo y documental, y los entregables principales del proyecto fueron el acta constitutiva del proyecto, el Análisis de Riesgo y el plan de ejecución del proyecto (PEP), estos documentos fueron generados en las fases de Visualización, Conceptualización y Desarrollo del proyecto.

Palabras Clave: Sistema de Gestión Financiera, Rentabilidad, Sistema de Información. *Bussines Intelligence. Front end Loading.*

Línea de Trabajo: Definición y desarrollo de proyectos.

DEDICATORIA

A Dios, agradecida siempre por tus bendiciones, eres mi pastor y nada me falta.

A mi Papá: Luis Enrique, Viejito, cumplí tu sueño... Gracias por protegerme cada día desde el cielo.

A mi Mamá: Alba Lucia, el amor más grande del mundo. Todos los días estoy agradecida por tenerte conmigo.

A mis hermanos: Ruth, Romina, Enrique, los amo, los admiro, son mi bloque, son mis compañeros de vida.

A Yosmir y Yosdarsy, gracias por el apoyo a diario, desde ir a clases, los trabajos, los exámenes, las risas, sin ustedes no hubiese sido igual. Las quiero amigas.

A Ana Julia Guillén, la más paciente y la mejor tutora que he tenido, siempre estaré agradecida de cada uno de tus consejos y regaños.

A todos lo que de una forma u otra, me apoyaron a convertir este sueño en un logro.

LISTA DE ACRÓNIMOS y SIGLAS

AMEF:	Análisis de Modos y Efectos de Fallas Potenciales
BI:	<i>Bussines Inteligence</i>
CII:	<i>Construction Industry Institute</i>
ERP:	<i>Enterprise Resources Planning</i>
ETL:	<i>Extract, Transform and Load</i>
FECLAVE:	Federación De Colegios De Licenciados En Administración
FEL:	<i>Front End Loading</i>
GGPIC:	Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital
IPA:	<i>Independent Project Analysis</i>
LIBSB:	Ley de Instituciones del Sector Bancario
LGBOIF:	Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras
LEDI:	Ley Especial contra Delitos Informáticos
TEG:	Trabajo Especial de Grado
TI:	Tecnología de Información
PDVSA:	Petroleos de Venezuela
PMI:	<i>Project Management Institute</i> (Instituto de Gestión de Proyectos)
PMBOK:	<i>Project Management Body of Knowledge</i> (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos)
PDRI:	<i>Project Definition Rating Index</i>
SENIAT:	Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria
SUDEBAN:	Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario
VPE:	Vicepresidencia Ejecutiva

INDICE GENERAL

APROBACION DEL ASESOR.....	iii
RESUMEN	iv
DEDICATORIA.....	v
LISTA DE ACRÓNIMOS y SIGLAS.....	vi
INDICE GENERAL	vii
INDICE DE FIGURAS	x
INDICE DE TABLAS.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACION	3
1.1 Planteamiento del Problema:	3
1.2 Objetivos de la Investigación:.....	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	6
1.3 Justificación e Importancia	6
1.4 Alcances y Limitaciones	7
CAPITULO II. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	8
2.1 Antecedentes de la Investigación:.....	8
2.2 Fundamentos Teóricos de la Gerencia de Proyectos.....	15
2.3 Fundamentos Teóricos: Sistemas de Información Financieros.....	22
2.4 Bases legales	31
3.1 Tipo de Investigación	36
3.2 Diseño de la Investigación	37
3.3 Unidad de Análisis.....	37
3.4 Técnicas de Recolección de Datos	39
3.5 Fases de la Investigación.....	40
3.6 Procedimiento por objetivos	41
3.7 Operacionalización de las Variables	42
3.8 Estructura Desagregada de Trabajo	43
3.9 Aspectos éticos	44

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	47
4.1 Política de Confidencialidad	47
4.2 Banco Universal	47
4.3 Bancos Universales en Venezuela.....	50
CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	52
1. Elaborar las etapas de visualización, conceptualización y desarrollo del proyecto bajo la metodología Front End Loading (FEL).....	52
Visualización:	52
a. Project Charter	52
i. Información General.....	52
1. Título del Proyecto.....	52
2. Inicio y Antecedentes	52
3. Objetivos.....	53
i. Objetivo(s) Corporativos.....	53
ii. Objetivo(s) del Proyecto	53
Conceptualización.....	58
b. Organización del Proyecto y Selección de opciones.....	58
c. Estructurar el paquete de definición (Calidad y Riesgos)	66
i. Comité de Seguimiento	66
1. Comité Directivo	66
2. Comité Operativo / Seguimiento.....	67
ii. Roles y Responsabilidades	68
1. Gerente de Proyecto	68
2. Líder Funcional Rentabilidad y Presupuesto	69
3. Equipo pruebas funcionales	70
4. Usuario administrador funcional	70
5. Usuario administrador técnico	71
6. Arquitecto de Solución.....	71
7. Especialista de Información e Integración	72
8. Analista de Infraestructura.....	72
9. Analista de Bases de Datos.....	73

Definición:	74
Evaluar los riesgos asociados al proyecto, así como las variables externas que lo impactan de forma directa.....	74
2. Generar la planificación estimada del proyecto.....	80
a. Definición de todas las actividades a realizarse dentro del proyecto.....	80
CAPITULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	86
Descripción general	86
Parametrización	88
Requerimientos del Negocio	89
Definición de metas y lineamientos generales	90
Elaboración del Plan de negocios.....	91
Cálculos	93
CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS	94
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	99

INDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Figura 1 – Grupos de procesos que interactúan en una fase o proyecto.	17
Figura 2 - Ciclo de Vida de un Proyecto.....	18
Figura 3 - Planificar la Gestión de Riesgos: Entradas y Salidas.....	21
Figura 4 - Sistemas de Información ¿Para qué?	23
Figura 5 - Arquitectura SGL.....	26
Figura 6 - Esquema del Sistema de Gestión y Rentabilidad	27
Figura 7 - Modelo Financiero del Balance General	29
Figura 8 - Modelo de Rentabilidad del Estado de Resultados.....	30
Figura 9 - Estructura Desagregada de Trabajo	43
Figura 10 - Estructura Desagregada de Trabajo (Proyecto).....	80
Figura 11 - Diagrama de Gantt del Proyecto.....	85
Figura 12 - Etapas del Proyecto	90

INDICE DE TABLAS

Tabla	Página
Tabla 1- Ejemplo del Balance General.....	29
Tabla 2 - Ejemplo del Estado de Resultados.....	31
Tabla 3 - Procedimiento por Objetivos.	41
Tabla 4 - Operacionalización de las Variables	42
Tabla 5 - Involucrados / Interesados	56
Tabla 6 - RFP	61
Tabla 7 - Matriz de Riesgo	75
Tabla 8 - Estructura Desagregada de Trabajo	83

INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de una empresa es ser lo suficientemente rentable para poder cubrir sus costos de producción, los costos de operaciones y generar beneficios económicos adicionales que puedan justificar la inversión y continuar con este ciclo continuamente, para una institución financiera el reto es aún mayor, ya que su principal actividad es la intermediación financiera.

Cada operación genera trazas de información, datos, entre otros, la consolidación de esta información, su procesamiento, su conciliación representa una oportunidad de negocio clara a la hora de cuantificar la rentabilidad de una empresa, sus costos derivados, sus áreas de mejora, y realizar estadísticas sobre el comportamiento de los clientes, variaciones en las carteras, realizar estas consultas forma rápida, efectiva y apoyándose en las tecnologías de información implica un reto aún mayor.

Surge como idea, como necesidad, como iniciativa la creación de un proyecto que permita el desarrollo de un sistema de gestión financiera que muestre principalmente la rentabilidad de un banco de forma rápida integrando la información generada en los sistemas operacionales y en sincronía con los estados financieros y la contabilidad de la organización

El presente proyecto alinea los esfuerzos de la gestión considerando la metodología Front End Loading (FEL) definida por el Independent Project Analysis Inc. (IPA) y las mejores prácticas definidas por el Project Management Institute en el PMBOK (2013).

El presente proyecto está dividido en ocho secciones principales:

El **Capítulo I** es la presentación del Proyecto: considera el planteamiento del problema de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, su justificación y alcance.

En el **Capítulo II** Marco Teórico: se presentan los antecedentes de este trabajo y las bases teóricas que sustentan la investigación, los conceptos esenciales de un Sistema de Información, Inteligencia de Negocios, y los términos financieros y económicos que forman parte del cálculo de la rentabilidad.

El **Capítulo III** comprende el Marco Metodológico: se indica la metodología a ser utilizada para el desarrollo de la investigación, se define el tipo y diseño de la investigación, el proceso de recolección y análisis de los datos, el procedimiento de la investigación, la planificación necesaria para alcanzar los objetivos a través de la operacionalización de las variables, así como también el procedimiento por cada objetivo específico.

El **Capítulo IV** va enmarcado en la presentación de la estructura de un Banco Universal, sus características principales y las premisas dadas por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

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

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

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

El **Capítulo VIII** que son las conclusiones y recomendaciones del desarrollo del proyecto.

Y finalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas como soporte para realizar el presente proyecto.

CAPITULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACION

En el presente capitulo se estructura el planteamiento del problema identificando la pregunta de investigación que originó el Proyecto y generó los objetivos generales de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema:

Los Bancos en general, tienen como principal finalidad servir como intermediadores financieros, tomando los pasivos (cuentas corrientes, cuentas de ahorro, entre otros) que los clientes depositan y con ello realizando inversiones en activos (préstamos, inversiones), considerando en cada transacción el manejo de intereses y comisiones por el préstamo del servicio, y generando rentabilidad dentro de la organización.

Cada unidad de negocio dentro de una organización financiera tiene una finalidad diferente, todas soportando la finalidad principal, todas generando nuevos fines y todas en conjunto, dándole vida a un banco. Existen unidades netamente de negocios, otras son unidades de control, otras unidades de diseño de productos, otras unidades que generan soportan la plataforma tecnológica de la organización, entre otros.

Dado que cada unidad maneja un negocio completamente diferente, el procedimiento contable para cada área, tienen criterios especializados vinculados al enfoque del área, generando actividades adicionales en la generación homogénea de la rentabilidad de la organización, vista desde una abstracción única y relacionada con el área de planificación y control financiero del banco y alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

“El conocimiento de una organización – que existe en las mentes y los corazones de sus empleados, en documentos y bases de datos formales, entre otros sitios – es crecientemente considerado como su activo más importante. Este conocimiento del que disponen las personas en la organización y su recopilación no solo genera

valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la información, es el activo para marcar la diferencia” (Brito, 2009, p. 3).

El uso de la información en una organización financiera brinda la posibilidad de tomar de forma acertada decisiones que generen un mayor ingreso y una mayor rentabilidad. Cada área maneja una estructura y unos criterios de rentabilidad propios, de acuerdo a la naturaleza a la que está enfocada y su participación dentro de la contabilidad de la organización. Por ejemplo, lo que es rentable para la red de agencias a nivel nacional es muy diferente a lo que puede ser rentable para un área de operaciones o de tecnología de la información.

Actualmente para la organización financiera en estudio, no existe un criterio homogéneo de rentabilidad que pueda ser generado para todo el banco porque cada área de negocio solicita y/o genera balances generales y estados de resultados diferentes, enfocado a su negocio, y con ello se les permite validar el comportamiento de la gestión de cada unidad.

Además existen gastos e ingresos derivados entre diferentes áreas que actualmente no se están considerando dentro de los estados de resultados y en consecuencia de la rentabilidad del banco, por ejemplo, un canal electrónico le permite a un número de clientes realizar transacciones sin necesidad que asista a una agencia; sin embargo, la reducción de costos en la agencia comercial, debe estar balanceada con el gasto incurrido en mantener el canal electrónico que le está dando soporte al cliente. Por esta razón los estados financieros siempre son aproximaciones a resultados reales, sin observar las relaciones entre áreas y sumado a que los criterios no son semejantes y no se está tomando en consideración las tasas pool de cada producto, no se cuenta con un criterio de rentabilidad sólido que permita generar mayores oportunidades de negocio.

Las compensaciones entre diferentes áreas de la organización se están validando en volúmenes de negocio, al no poseer un criterio único, generalmente se enfoca el crecimiento a obtener mayores negocio aunque quizás no sea más el rentable.

La Vicepresidencia Ejecutiva de Gestión y Planificación (VPE) del banco en estudio, diseñó un modelo que permite homogenizar los criterios contables, dividiendo cada área en unidades de negocio, manejando esquemas de conciliación y reinversión de cada rubro dentro de la organización, generando con los datos, información y conocimiento y generando metas de crecimiento para cada unidad de negocio, redimensionando los gastos y con este modelo apoyarse en la planificación presupuestal de la organización.

Surge con este planteamiento la siguiente interrogante: **¿Cuáles serían las fases y las actividades que deben realizarse para el desarrollo de un sistema de gestión financiera basado en el modelo definido y con ello alinearse a las estrategias de crecimiento y rentabilidad de la organización?**

La principal premisa en el presente Trabajo Especial de Grado (TEG) fue la definición del plan maestro del desarrollo de este sistema persiguiendo la medición de rentabilidad de la organización, generar el conocimiento necesario que debe estar enfocado a **cómo** se quiere medir y **cuánto** se desea obtener.

En el mismo orden de ideas cabe destacar que en el desarrollo del presente trabajo especial de grado se ha preservado la **confidencialidad de la información** y en sincronía con los códigos de ética, los aspectos legales y los valores de la institución bancaria en estudio.

1.2 Objetivos de la Investigación:

Objetivo General

Definir el plan maestro para el desarrollo de un Sistema de Gestión Financiera para una institución bancaria del sector privado

Objetivos Específicos

1. Elaborar las etapas de visualización, conceptualización y desarrollo del proyecto bajo la metodología *Front End Loading* (FEL).
2. Evaluar los riesgos asociados al proyecto, así como las variables externas que lo impactan de forma directa.
3. Generar la planificación estimada del proyecto.

1.3 Justificación e Importancia

La Vicepresidencia Ejecutiva de Gestión y Planificación (VPE) del banco en estudio, busca implementar una herramienta que consolide y calcule la información necesaria para obtener la rentabilidad de diversas dimensiones de la actividad del banco como: áreas de negocio, centros de costos, oficinas, productos, carteras, clientes, grupos económicos, canales, regiones, con la presentación detallada y automatizada de sus estados financieros y reportes de seguimiento; facilitando la toma de decisiones y el análisis bajo un enfoque económico de rentabilidad y de gestión, brindando la información base para la estimación y comparación de cumplimiento de metas de negocio y objetivos estratégicos.

Se preparó el siguiente Trabajo Especial de Grado con la finalidad de planificar de forma integral el desarrollo de la solución de *software* que pueda cubrir la necesidad del Banco de identificar la rentabilidad por cada área de negocio de forma rápida y en sincronía con los sistemas contables del banco y los informes financieros enviados a la Superintendencia de Bancos (SUDEBAN).

1.4 Alcances y Limitaciones

El alcance del estudio abarcó las fases de inicialización y planificación del proyecto según la metodología *Front End Loading* (FEL) del proyecto, en este caso las fases de Visualización, Conceptualización y Definición del Proyecto.

Es importante considerar en la definición del alcance del proyecto que la conceptualización del modelo propuesto por la VPE de Gestión y Planificación se descompone en las siguientes secciones:

1. Redimensionar y ampliar la estructura de costos en la contabilidad para contener todos los atributos correspondientes a las dimensiones del sistema (productos, segmentos, campañas, etc.)
2. Generar un proceso automático de distribución de los Gastos Directos e Indirectos.
3. Generar esquemas compensatorios por servicios entre unidades de negocio
4. Construir una estructura de presentación de los estados financieros y reportes de gestión
5. Definir el modelo de Asignación de Patrimonio.
6. Generar un proceso automático de distribución y estimación de los impuestos
7. Construcción de una Herramienta de gestión de presupuesto.

CAPITULO II. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

Para Hernández, Fernández y Baptista, (2011) el Marco Metodológico “implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren validos para el encuadre del estudio” (p. 64)

2.1 Antecedentes de la Investigación:

Los documentos mencionados a continuación se encuentran relacionados con el presente trabajo especial de grado, en mucho de los casos no siguen la misma línea de conocimiento, sin embargo proveen aportes metodológicos y de conceptos específicos sobre la gerencia de proyectos.

Tesis Doctorales (TD).

Britos (2008). Procesos de Explotación de Información Basados en Sistemas Inteligentes. Argentina

En esta tesis se caracterizan los procesos de explotación de información asociados a los problemas de inteligencia de negocio, se identifican las tecnologías de sistemas inteligentes que pueden utilizarse para los procesos caracterizados, se proponen las funcionalidades de un ambiente de explotación de información que integra las tecnologías identificadas.

Aporte: La tesis consultada, presenta una referencia técnica en los procesos de extracción de información (parte del alcance del proyecto en estudio) y la consolidación de esta data en un repositorio para luego ser consultada por aplicaciones de inteligencia de negocio, al igual que la tesis de maestría de Nader antes mencionada, constituyen parte de la naturaleza que dio origen al proyecto en curso.

Palabras Clave: Sistemas Inteligentes, Explotación de la información, Sistemas de información web, patrones en la información

Trabajos de Grado de Maestría (TGM).

Nader (2001). Sistema de Apoyo Gerencial Universitario. Argentina

El presente Trabajo de Grado de Maestría implementa un sistema de información para el apoyo a la toma de decisiones de una universidad. El objetivo principal es proveer una aplicación software del tipo Inteligencia de Negocios, que de soporte a las necesidades de información de gestión de los usuarios. Implica la implantación de un *Data Warehouse* y el desarrollo de aplicaciones en el área de inteligencia de negocios.

Aporte: A pesar de ser un estudio de índole técnico, el TGM presenta el desarrollo de un sistema de información de inteligencia de negocios, que presente indicadores de gestión. Esta es la principal necesidad que dio origen al proyecto, que se cubre en el presente Trabajo Especial de Grado.

Palabras Clave: *Bussines Intelligence* (Inteligencia de Negocios), *Data Warehouse*, Sistemas de información.

Vásquez, Ventura y Ramírez (2008). Diseño de una estructura de costos para maximizar la rentabilidad en puerto CORSAIN, ubicado en Punta Gorda, departamento de La Unión. El Salvador

El presente trabajo, aporta desde la perspectiva de los sistemas de administración de costo, la base para la toma de decisiones para mejorar la gestión administrativa y financiero en el Puerto CORSAIN. Se desarrolla de manera práctica el modelo de estructura de costos que se adapta a variabilidad que pueden experimentar los ingresos, para maximizar la rentabilidad del negocio.

Aporte: El estudio aporta conocimiento sobre conceptos contables, en base a modelos de rentabilidad y contabilidad de costo, procesos de transferencia entre cada cuenta contable, información esencial para comprender la actividad comercial de la VPE de Gestión y Planificación del banco en estudio.

Palabras Clave: Contabilidad de Costos, Administración, Dirección, Rentabilidad

Trabajos Especiales de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello para optar el título de Especialista en Gerencia de Proyectos (TEG).

De Socio (2006). Evaluación de la Fase inicial del ciclo de vida de los proyectos en una empresa del sector eléctrico. Venezuela

En el trabajo se presentan los resultados de una evaluación realizada en la fase inicial del ciclo de vida de los proyectos de una empresa del sector eléctrico. La fase inicial dentro del ciclo de vida de los proyectos, se compone de procesos que facilitan la autorización formal para comenzar un nuevo proyecto y dentro de las empresas los proyectos deben satisfacer necesidades o solventar problemas que están alineados con los objetivos estratégicos de la misma, lo que garantiza realizar los proyectos correctos, por lo tanto, el buen desenvolvimiento de la fase inicial garantiza un camino seguro para alcanzar la visión de la empresa.

Aporte: El proyecto abarca las tres fases iniciales del desarrollo de un proyecto: 1) Levantamiento de información, realizada en una investigación documental. 2) Análisis y determinación de brechas. 3) Recomendaciones. A pesar que no se basa en la metodología *Front end Loading* (FEL) estas actividades pueden ser vinculadas con la fase de definición de un proyecto.

Palabras Clave: Ciclo de Vida, Proyecto, Fase Inicial, Evaluación, Diagnóstico, Plan Estratégico.

Diogo (2007). Definición del proyecto “Parametrización del portal corporativo” para el control y análisis de indicadores de gestión generados por un Departamento de una empresa de consumo masivo. Venezuela

Este Trabajo Especial de Grado (TEG) se enfocó en la Definición de un proyecto corporativo, con la finalidad de parametrizar en el portal una serie de indicadores y

reportes de un Departamento piloto, para ello se utilizó una metodología que contempla dos fases de acción: una fase de Inicialización y una de Desarrollo.

En la Fase iniciación, se identificó la situación actual del flujo de información de la empresa, en función de variables como el volumen de indicadores y reportes generados por cada departamento. En la segunda etapa se desarrollaron de manera teórica los procesos y actividades que deben realizarse en todo proyecto para alcanzar un buen grado de Definición y Desarrollo (FEL).

Aporte: Este estudio se realiza utilizando la metodología para el desarrollo de proyectos *Front End Loading* (FEL) que es la metodología utilizada en el presente Trabajo especial de grado, además el proyecto persigue el desarrollo de un sistema que muestre indicadores de gestión, partiendo de resultados que en la empresa donde se realizó el estudio se calculaban manualmente, el presente Proyecto busca solventar esta misma necesidad sobre los aliados funcionales del banco en estudio.

Palabras Clave: Procesos, portal, software, información, indicadores, proyecto.

Brito (2009). Plan de Gestión de Proyectos para la implantación de un sistema de documentación en la Gerencia General de Ingeniería y Proyectos de C.V.G. Ferrominera Orinoco. C.A.. Venezuela

Este proyecto factible, concreta la elaboración de un plan de gestión completo, que permite cubrir seis de las nueve áreas del conocimiento que comprende el modelo de gestión de proyectos elaborado por el PMI, bajo las mejores prácticas para la elaboración, desarrollo y control de proyectos a nivel mundial. Las seis áreas del conocimiento tratadas en el presente trabajo son: alcance, tiempo, costo, recursos humanos, comunicaciones y adquisiciones. Con este trabajo se quiere indicar el camino más idóneo para lograr con éxito la implantación del sistema de documentación que permita un mejor manejo, resguardo y recuperación de la documentación generada en los proyectos.

Aporte: En el estudio expresa la importancia que tiene el conocimiento como activo dentro de la organización, el proyecto persigue la elaboración de un Plan de Gestión completo que permita automatizar ese conocimiento en un sistema. Abarcando seis de las nueve áreas del conocimiento.

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

Furtado (2010). Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Para el área de Desarrollo de Productos de una empresa de consumo masivo.. Venezuela

En el presente estudio se ha planteado como objetivo principal la creación de un sistema de indicadores de gestión para la Gerencia de Desarrollo de Productos, arrojando resultados sobre la calidad de servicios que presta cada área, que a su vez contribuye con el planteamiento de metas alineadas con los objetivos estratégicos de la organización

Aporte: En el estudio expresa la necesidad de creación de indicadores de gestión que le permita a los usuarios de la Gerencia de Desarrollo de productos el análisis de los resultados obtenidos para facilitar la toma de decisiones, la necesidad de la VPE de Gestión y Planificación es precisamente el desarrollo de un sistema de indicadores de gestión para lograr obtener resultados de gestión de forma rápida y facilitar la toma de decisiones, el aporte del trabajo viene vinculado a conceptos comunes de gestión, indicadores, reportes, entre otros.

Palabras Clave: Indicadores de Gestión, Desarrollo de Productos, Objetivos Estratégicos, Calidad.

Tovar (2012). Metodología de Proyectos Bajo el Enfoque Front-End-Loading (Fel). Caso de Estudio Departamento de Ingeniería de Sistemas. UNEXPO. Caracas. Venezuela.

El propósito del trabajo es plantear una alternativa que mejore los procesos de gestión de proyectos. A tal efecto, se realizó un estudio de causa-efecto en el Departamento de Ingeniería de Sistemas (DIS) de la UNEXPO. El diagnóstico determinó un modelo de metodología que fuera reconocida, utilizada y ampliamente comprobada; en este sentido se plantea desarrollar una metodología basada en el Front-End- Loading y soportada por la utilización de los factores de competitividad del DIS identificados con el Diamante de PORTER.

Aporte: El trabajo expresa de forma clara las fases del Front-End-Loading, aplicadas a la ingeniería y proporcionó una amplia fuente documental especializada.

Palabras Clave: Gestión de proyectos, metodología, Front-End-Loading, proyectos, fases, estrategias, PORTER.

Artículos y publicaciones.

Jones (2004). El Caso de Carga de Preplanificación del Proyecto y La revisión de la construcción. ("The Case for Front End Loading (FEL) and Constructability Reviews"). EEUU.

El propósito de este artículo es familiarizar al lector sobre los conceptos de *Front End Loading* (FEL) orientados a la gestión de proyectos definido por el PMI dentro del PMBOK, proporcionando a los gerentes de proyectos de indicadores cuantificables para la mejora de procesos en la gestión de proyecto, y con ello obtener resultados rentables. Se indica además la conveniencia general (mejora de la seguridad, operatividad mejorada, entre otros) y los beneficios financieros disponibles desde antes de invertir tiempo y recursos utilizando la metodología *Front End Loading* y en el uso de técnicas de reducción de riesgo tales como estudios de factibilidad de construcción. Demuestra de manera concluyente a partir de una revisión de las estadísticas disponibles de la industria que las mejoras en el ROI (Retorno de la inversión) y la TIR (Tasa interna de retorno) de

los proyectos oscila entre el 6% y el 23% y han sido históricamente alcanzado como resultado directo de emplear uno o (mejor aún) una combinación de estas metodologías.

Aporte: Vincula la metodología definida en la Guía del PMBOK con la metodología FEL, encontrando aspectos comunes y de forma muy breve indica cual es el origen de la metodología y el cruce de ambas metodologías, además presenta un valor estadístico vital en el proceso de formulación y evaluación de proyectos, que brinda un aporte cuantitativo y estadístico al presente trabajo de investigación.

Palabras Clave: Gestión de proyectos, *pre-Project planning process*, *Front End Loading*.

Ugas (2008). La gestión de los proyectos en las empresas del sector energético. Caso: Enelven – Carbozulia. Venezuela

El propósito de este artículo es reflexionar sobre los principales aspectos que inciden en el desempeño de los proyectos, para tal efecto se efectuó un diagnóstico de los esquemas de gestión utilizados por las empresas del sector energético, Enelven y Carbozulia. La investigación se fundamentó en las metodologías y marcos de referencias desarrollados por el Project Management Institute (PMI), el Construction Industry Institute (CII), Independent Project Analysis Inc. (IPA) entre otros. La investigación fue de tipo proyectos factibles, de diseño no experimental, transaccional. Se cubre gran parte de los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre, donde los documentos que se generan son muy particulares para cada área de negocio. Por lo tanto, es necesario adoptar una metodología para la gestión de proyectos que permita estandarizar los procesos, se deben crear estructuras organizacionales fuertes de tendencia proyectadas, capacitar a los integrantes de los equipos de trabajo en los conceptos y mejores prácticas de proyectos.

Aporte: En el artículo se vinculan muchas de las múltiples metodologías existentes para el desarrollo de proyectos, estandarizando procesos, apoyándose en las

mejores prácticas, el aporte viene dado en relación a las directrices dadas por el Project Management Institute (PMI) en el PMBOK (2013) con la metodología *Front End Loading* (FEL) del *Independent Project Analysis* (IPA).

Palabras Clave: Gestión de proyectos, procesos de gestión, áreas de gestión, fases o ciclo de vida del proyecto

2.2 Fundamentos Teóricos de la Gerencia de Proyectos

El *Project Management Institute* (PMI2013) en el PMBOK (5^{ta} edición) define un proyecto como: “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para elaborar un producto, servicio o resultado único”. (p. 11)

Uno de los aspectos más importantes para ejecutar exitosamente un proyecto es contar con una definición amplia y correcta definición del mismo.

Para desarrollar cada una de las actividades, y en particular aquellas que tienen que ver con su plan de ejecución es primordial definir claramente cada detalle del proyecto, por ejemplo: los objetivos del proyecto, el alcance del proyecto, metas del proyecto, cuál será el resultado del proyecto una vez convertido en obras o finalizado, y los problemas que se deberán resolver.

La Gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto.

La unidad encargada de definir la metodología de gestión de proyectos y controlar la óptima ejecución de los mismos, es la oficina de gestión de proyectos, el PMI (2013) define esta unidad como “un cuerpo dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de gestión de proyectos pueden abarcar desde

proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente” (p. 17)

El Gerente de Proyectos es la persona asignada, por la organización ejecutante, para alcanzar los objetivos del proyecto. Entre las competencias que debe poseer se destacan las siguientes:

Conocimiento: Debe tener conocimiento sobre el área gerencial.

Desempeño: Ser capaz de hacer todo aquello que se espera de él, poniendo en práctica sus conocimientos sobre Gerencia de Proyectos

Personales: Todo aquello que tiene que ver con el comportamiento durante el desempeño en las actividades del proyecto. Incluye comunicación efectiva, influencia en la organización, liderazgo, motivación, negociación, además la habilidad para guiar al equipo a alcanzar los objetivos y obtener el balance requerido frente a las restricciones del proyecto.

El Gerente del Proyecto, en colaboración con el Equipo de Proyecto, siempre tiene la responsabilidad de determinar cuáles son los procesos apropiados, así como el grado de rigor adecuado para cada proceso.

Existen múltiples metodologías para el desarrollo de proyectos, la más conocida es la indicada por el *Project Management Institute* (PMI) en el *PMBOK* (2013), pero además existe el *Front End Loading* (FEL) del *Independent Project Analysis* (IPA), el *Project Definition Rating Index* (PDRI) para proyectos de Ingeniería, Procura y Construcción del *Construction Industry Institute* (CII), entre otros.

El ciclo de vida del proyecto, o de una fase del mismo, define las etapas que conectan el inicio y el final del proyecto o la fase, los grupos de procesos vinculados del proyecto se puede apreciar en la siguiente figura:

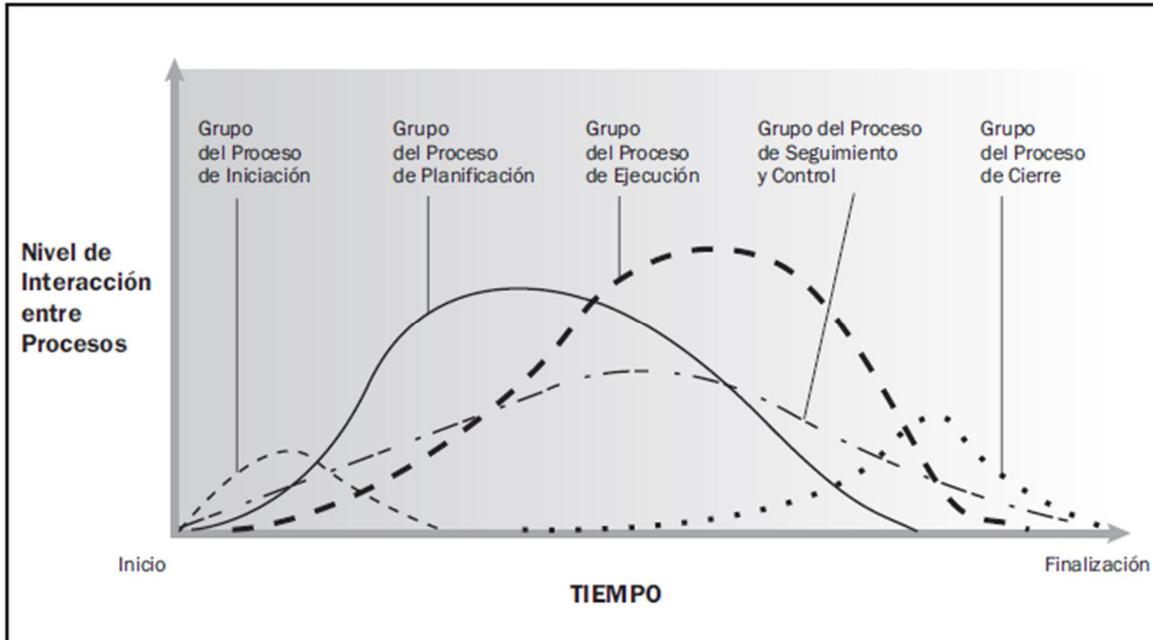


Figura 1 – Grupos de procesos que interactúan en una fase o proyecto.

Fuente: PMI (2013).

Para el desarrollo de un proyecto de forma exitosa, es vital que las fases de inicialización y planificación se realicen de forma adecuada, la base de conocimiento de proyectos exitosos ha demostrado a lo largo de los años, que un proyecto bien planificado es garantía de un proceso exitoso.

Se pueden vincular las fases del proyecto definidas por las metodologías mencionadas anteriormente de la siguiente forma:

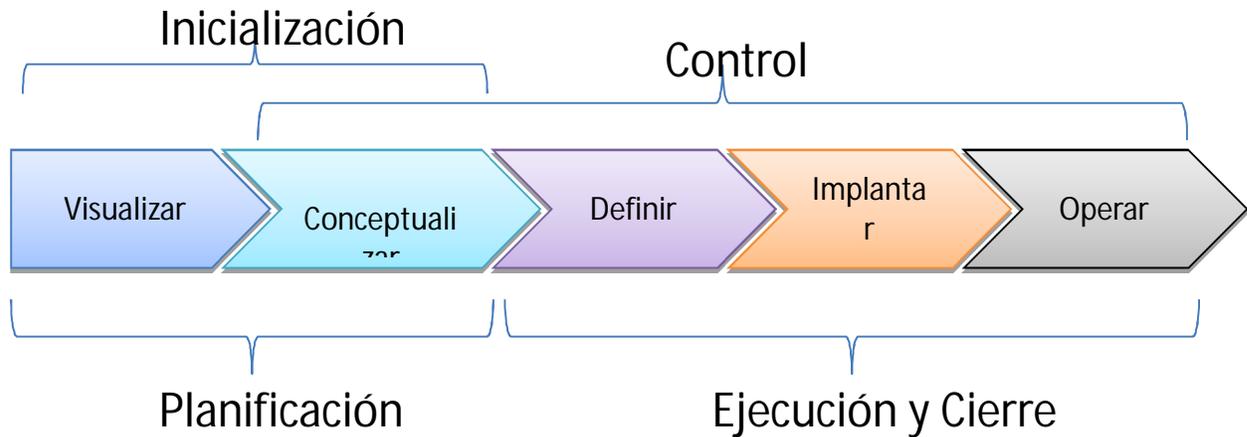


Figura 2 - Ciclo de Vida de un Proyecto

Fuente: Guillen (2010)

Independent Project Analysis (IPA), luego de una serie de análisis partiendo de la base de conocimientos de macro proyectos creó la metodología Front End Loading (FEL) para los proyectos de inversión, la misma esta consistida en un conjunto de procesos para el desarrollo de proyectos basados en la consideración de crecimiento gradual.

Inicialmente fue utilizado por la compañía DuPont en el año 1987, y extendido por las industrias químicas, petroquímicas, refinerías y gasíferas, luego la IPA, identificó las fases de la metodología a la que denominó finalmente FEL (Front-end-Loading) a otro grupo de fases para la implantación la denomino ciclo EPCC (Engineering, Procurement, Construction, Commissioning) y a la fase de operación la ubicó como última fase. La IPA presentó la metodología en la 30va y 32va conferencia anual de Ingeniería y Contratación de Construcción.

En el presente trabajo nos concentraremos en las tres primeras etapas de gestación de un proyecto: Visualización, Conceptualización y Definición

VISUALIZACION:

En esta fase del proyecto es donde se realiza la definición del proyecto, se identifican los *stakeholders* (involucrados), se celebran las reuniones con el

patrocinador del proyecto, se prepara el estimado de costos Clase IV, se genera la documentación preliminar del proyecto y se evalúa la base de conocimiento de proyectos anteriores con características similares, en esta fase el entregable es el *Project Charter* (Documento del Inicio de proyecto) información extraída de GGPIC de Petroleos de Venezuela (PDVSA, 1999).

“En este fase se identifica(n) la(s) oportunidad(es) de negocio y se generan las opciones técnicas y económicamente factibles de las propuestas e ideas para el proyecto” (Tovar, 2012, Pag. 29)

CONCEPTUALIZACION:

Luego de culminada la fase de Visualización, y teniendo como entregable el *Project charter*, se inicia la fase de conceptualización. El propósito de esta fase es seleccionar las mejores opciones y depurar los estimados de costos (Clase IV) y tiempos de implantación, para obtener como resultado la reducción de la incertidumbre de los *stakeholders*, se conforman los equipos de trabajo, se definen los roles, responsabilidades y actividades preliminares y se prepara el plan de conceptualización del proyecto. Información extraída de GGPIC de Petroleos de Venezuela (PDVSA, 1999)

“En esta fase, se evalúa(n) el(los) escenario(s) y opciones y selecciona aquel que genere mayor valor. Se inicia la planificación del proyecto con la ingeniería Conceptual y se selecciona la alternativa tecnológica. Se profundiza en la identificación de los riesgos para minimizar la incertidumbre en los stakeholders” (Tovar, 2012, Pag. 29)

DEFINICION:

Los acuerdos logrados en la fase de Conceptualización, representan el insumo de entrada para la fase de Definición. En esta fase se logran los alcances definitivos

del proyecto, se realizan los estimados de costos (Clase II) y se persigue lograr el financiamiento del proyecto, se analizan los riesgos del proyecto, logrando de forma detallada el alcance y elaborando el diseño básico, producto de este alcance se detalla el plan de ejecución. El entregable de esta fase es el paquete de definición del proyecto. Información extraída de GGPIIC de Petroleos de Venezuela (PDVSA, 1999)

“En esta fase, se realiza la Ingeniería Básica para completar el alcance de planificación y diseño de la opción seleccionada, Se profundiza en la evaluación de los riesgos para minimizar la incertidumbre en los stakeholders. Se afina el estimado de costos hasta precisar la solución estratégica de contratación de entre -5% +15%, para asegurar que el proyecto esté bien estructurado y listo para solicitar su autorización y los recursos para su ejecución” (Tovar, 2012, Pag. 30)

GESTION DEL RIESGO:

En el PMI(2013), define la planificación de la gestión del riesgo como “el proceso por el cual se define como realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.” (p. 53)

“Es la administración de los procesos necesarios relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, identificación de riesgos, análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos, planificación de las respuestas, seguimiento y control de los riesgos” (Tovar, 2012, Pag. 43)

Las entradas y salidas de este proceso se pueden observar en la siguiente imagen.

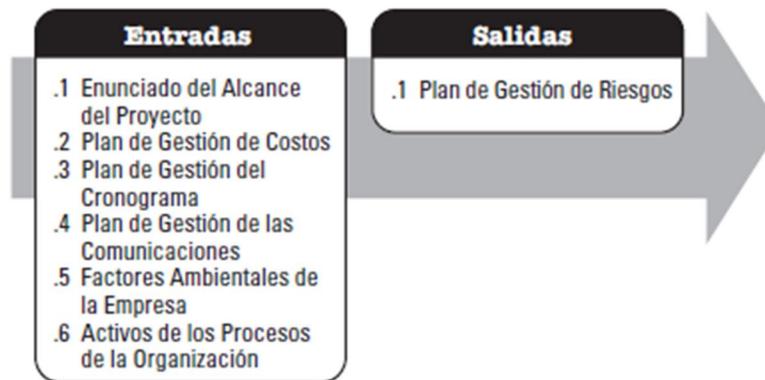


Figura 3 - Planificar la Gestión de Riesgos: Entradas y Salidas

Fuente: PMI (2013)

Proceso de Font-End-Loading:

El Front-End-Loading es una metodología basada en el concepto de *Gates* (Puertas), el proceso de avance del proyecto se da accediendo a las fases posteriores, una vez que la fase actual, sea auditada y comprobada de acuerdo a un seguimiento del proceso minucioso sobre la actividad en curso.

Todas estas actividades deben estar planificadas en su fase anterior con la respectiva aprobación y auditoria, pasando por una serie de puntos de verificación y control, lo que garantiza una fuente amplia de conocimiento y en el proceso, se logran identificar efectivamente los riesgos disminuyendo así la incertidumbre.

“La conclusión del ciclo FEL se establece cuando el nivel de definición del proyecto está lo suficientemente soportado y detallado dentro de los términos de alcance, costos estimados, tiempo programado, calidad definida, riesgos identificados y los entregables para ingeniería” (Tovar, 2012, Pag. 33).

2.3 Fundamentos Teóricos: Sistemas de Información Financieros

El mundo se encuentra en la era de la información; actualmente los recursos básicos de una empresa son las ideas, el conocimiento y la información. La inmediatez y la confiabilidad con la que se consolida y se genera esta información brindan ventajas competitivas y nuevas oportunidades de negocio.

“En el sentido más amplio, un Sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común... Una organización es un Sistema, sus componentes, trabajan juntos para crear utilidades que beneficien tanto a los empleados como a los accionistas... Un **Sistema de Información** es el medio por el cual los datos fluyen... en tal forma que trabajen con eficiencia para alcanzar el mismo objetivo” (Senn, 2000, pág. 20)

Enmarcado en la Ley Especial contra Delitos Informáticos (Asamblea Nacional, 2001) en el artículo dos (2) se define un sistema como “cualquier arreglo organizado de recursos y procedimientos diseñados para el uso de tecnologías de información, unidos y regulados por interacción o interdependencia para cumplir una serie de funciones específicas, así como la combinación de dos o más componentes interrelacionados, organizados en un paquete funcional, de manera que estén en capacidad de realizar una función operacional o satisfacer un requerimiento dentro de unas especificaciones previstas.” (p. 2)

Y tecnología de información como “rama de la tecnología que se dedica al estudio, aplicación y procesamiento de data, lo cual involucra la obtención, creación, almacenamiento, administración, modificación, manejo, movimiento, control, visualización, distribución, intercambio, transmisión o recepción de información en forma automática, así como el desarrollo y uso del “*hardware*”, “*firmware*”, “*software*”, cualesquiera de sus componentes y todos los procedimientos asociados con el procesamiento de *data*.” (p. 2)



Figura 4 - Sistemas de Información ¿Para qué?

Fuente: Cano (2007).

A lo largo de los años y con la automatización de procesos que generalmente se efectuaban de forma manual, con el crecimiento vegetativo de los clientes y las transacciones, se evidencia un crecimiento exponencial de la *data* generada para cada movimiento, y se hace cada vez más difícil analizar esta información para convertirla en inteligencia de negocios y obtener a través de la misma información valiosa de los clientes y las oportunidades de crecimiento de la organización en estudio.

Este proceso de consolidación de los datos, y convertirlos en reportes que brinden información de negocio para tomar decisiones se conoce actualmente como *Business Intelligence* (BI) o inteligencia de negocios.

Para Gartner “BI es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área (normalmente almacenada en un *Data Warehouse*), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones... El proceso de *Business Intelligence* (Inteligencia de Negocios)

incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar los cambios. Las áreas incluyen clientes, proveedores, productos, servicios y competidores.” (Cano, 2007, pág. 19)

Para Britos, (2008) citando a Schiefer (2004) “El sistema de información que se utiliza para la inteligencia de negocios integra diferentes datos extraídos del área de producción, con información relacionada con la organización o sus ámbitos y con datos económicos”.

Al nombrar que la Inteligencia de Negocios es un proceso interactivo, se expresa que es un análisis de información continuado en el tiempo, esta información a pesar de que se genera de forma puntual, abarca consolidaciones de varios periodos, para con ello generar resultados estadísticos sobre el comportamiento del negocio.

Una de las grandes ventajas de una aplicación de Inteligencia de Negocios, es que permite realizar identificación de relaciones, se puede observar cual es el comportamiento del negocio, y cuáles son las relaciones existentes entre las áreas, y generar de acuerdo a estos patrones identificados oportunidades de negocios.

Partiendo de lo expresado por Cano (2007) La información consolidada debe ser extraída dentro de un *Data Warehouse*, que se puede conceptualizar de forma breve como un gran repositorio de datos, generado por los sistemas *Core* (operacionales) de una institución financiera, en un *Data Warehouse* no se debe realizar transformación de la data, debe ser una entidad donde se consolide toda la información, y la base para los *Data Mart*.

Los *Data Mart* son las estructuras de datos donde se va a realizar el análisis concreto, de una estructura de negocio para la cual fue definida, en el caso de este caso de estudio, un *Data Mart* de gestión y rentabilidad.

Los ETL que son las siglas de extracción, transformación y carga de datos (extraction, transformation and loading) son *software* diseñados especialmente

para procesar grandes cantidades de información en periodos de tiempos muy cortos para almacenarlos en un *Data Warehouse* o un *Data Mart*. (GolilInfo, 2012) (ETL-Tools, 2012)

ETL como proceso que involucra las siguientes tareas

- Extracción de datos de los sistemas *core* (operacionales) o archivos que son la fuente principal de datos para el *Data Warehouse*.
- Transformación de los datos - que puede incluir la limpieza, filtrado, validación y aplicación de reglas de negocio.
- Cargar los datos procesados en un *Data Warehouse*, *Data Mart* o cualquier otra base de datos o aplicación.

Uno de los grandes problemas existentes dentro de esta definición es que los sistemas *core* (operacionales) coexisten distintas aplicaciones, que pueden o no estar integradas. Al estar integradas nos permiten un flujo rápido de información, cuando no existe el traspaso de información deben desarrollarse interfaces de comunicación o deben utilizarse *Enterprise Resources Planning* (ERP) que son herramientas que se basan en los conceptos únicos de datos. (GolilInfo, 2012)

Para el Sistema en desarrollo, se desean almacenar los datos en un *Data Mart* de Gestión y Rentabilidad, y sobre esta información presentar el Sistema de Gestión Financiera.

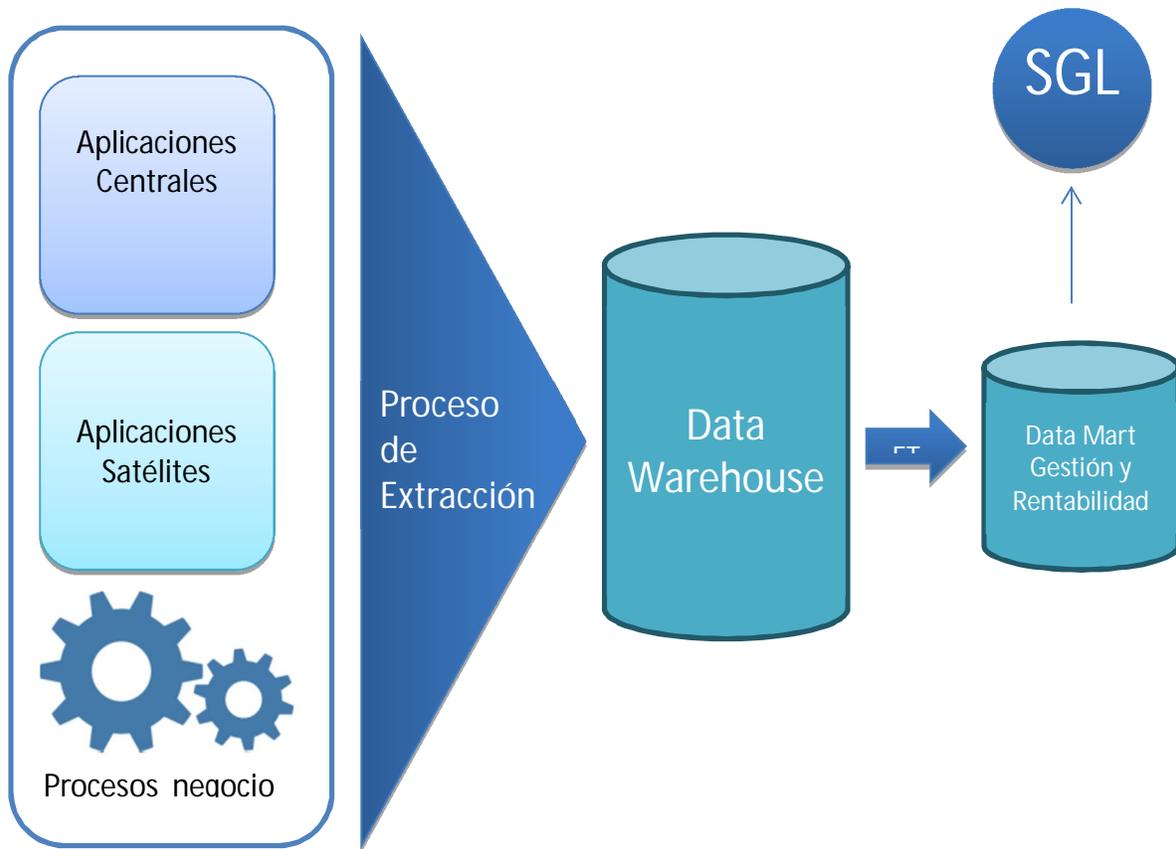


Figura 5 - Arquitectura SGL

Fuente: Banco (2012)

La Rentabilidad puede conceptualizarse como el rendimiento que el monto de una inversión devenga luego de un periodo de tiempo, el Sistema de Gestión Financiera debe estar relacionado tal como se expresa en la siguiente figura:



Figura 6 - Esquema del Sistema de Gestión y Rentabilidad

Fuente: Banco (2012).

Centro de Costo: Variable administrativa con la que se clasificaría cada unidad del banco en estudio, cada Centro de Costo debe estar adaptado a la interrelación de la organización, tomando en cuenta la gestión operativa.

Estas variables pueden ser agrupadas para conformar jerarquías de centros de costos y a su vez irse consolidando como un estado financiero por unidades que concuerde con los estados financieros definidos dentro de la organización, la clasificación por centros de costos es dinámica, y debe ser lo suficientemente flexible para admitir cambios en sincronía con las nuevas necesidades del negocio, de control, nuevos procesos, esquemas, controles, entre otros.

Es indispensable, en un modelo que persigue medir la rentabilidad, definir el requerimiento y el uso del patrimonio del banco en estudio, ya que la medida de rentabilidad que requiere mostrar el sistema no debe ser únicamente el beneficio aportado en un período, sino adicionalmente se necesita entender el beneficio aportado en función al patrimonio empleado, ya que por sí el beneficio no es una medida suficiente para establecer rentabilidad, por lo expresado se hace indispensable poder asignar el patrimonio requerido a todas las unidades del banco.

El impuesto es definido por el SENIAT (2012) como “Obligación pecuniaria que el Estado, en virtud de su poder de imperio, exige a los ciudadanos para la satisfacción de sus necesidades. A diferencia de las tasas, el impuesto no implica una contraprestación directa de servicios.” (p. 15)

El impuesto sobre la renta que un tributo que se grava de acuerdo a las utilidades netas que el banco obtenga durante un año, este impuesto tiene implicaciones diferentes dependiendo de la composición de los ingresos, gasto, provisiones, tamaño y variaciones del patrimonio de la unidad de negocio evaluada, se persigue con este modelo poder identificar el monto de impuesto a ser gravado por cada unidad de negocio.

El modelo de rentabilidad conceptualizado conduce a un cambio de la forma de medir la gestión de las unidades de negocio y con ello a la definición de objetivos y presupuestos, por tal motivo es indispensable incorporar al modelo, una herramienta de presupuesto.

En el ejercicio presupuestario para la distribución de gasto lo que se requiere es poder replicar en términos de proporciones, la distribución de gastos, partiendo del presupuesto de gasto directo de todas las unidades

La estructura del modelo de rentabilidad propuesto debe tener como resultado dos grandes estados financieros que indiquen la utilidad y el comportamiento de los ingresos y egresos que cada unidad de negocio:



Figura 7 - Modelo Financiero del Balance General

Fuente: Banco (2012)

Tabla 1- Ejemplo del Balance General

BALANCE	BANCO	COMERCIAL	CORPORATIVA	SERVICIO Y SOPORTE	COAP
Efectivo	20,000	-		20,000	-
Inv. Títulos Valores	120,000	-			120,000
Cartera de Crédito	260,000	150,000	110,000		-
Depósito Interno		120,000	200,000		260,000 (150,000+110,000)
Cuenta Central		55,000	20,000	5,000	20,000
Total Activo	400,000	325,000	330,000	25,000	400,000
Captaciones	320,000	120,000	200,000		
Depósito Interno		150,000	110,000		320,000 (120,000+200,000)
Cuenta Central				20,000	80,000
Provisiones	20,000	15,000	5,000		
Total Pasivo	340,000	285,000	315,000	20,000	400,000
Patrimonio	60,000	40,000	15,000	5,000	
Pasivo + Patrimonio	400,000	325,000	330,000	25,000	400,000

Fuente: Banco (2012).



Figura 8 - Modelo de Rentabilidad del Estado de Resultados

Fuente: Banco (2012).

Tabla 2 - Ejemplo del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	BANCO	COMERCIAL	CORPORATIVA	SERVICIO Y SOPORTE	COAP
Ing. Inv. Títulos Valores	18,000				18,000
Ing. Cartera Crédito	52,000	30,000	22,000		
Depósito Interno/Cta. Central	33,400	4,800	10,000		18,600
Total Ingresos Financieros	103,400	34,800	32,000		36,600
Gastos por Captaciones	(16,000)	(6,000)	(10,000)		
Depósito Interno/Cta. Central	(33,400)	(10,500)	(7,700)	(400)	(14,800)
Total Gastos Financieros	(49,400)	(16,500)	(17,700)	(400)	(14,800)
Margen Financiero Bruto	54,000	18,300	14,300	(400)	21,800
Provisiones Netas	(20,000)	(15,000)	(5,000)		
Comisiones Netas	15,000	12,000	3,000		
Gastos Transformación	(19,000)	(11,000)	(5,000)	(3,000)	
Derramas de Gastos y Compensaciones	0	(1,800)	(1,200)	3,000	
Imp. Sobre renta	(4,000)	(2,500)	(1,500)	(4,000)	
Resultado Neto	26,000	0	4,600	(400)	21,800
	26,000	10,000	5,000	(7,000)	18,000

Fuente: Banco, (2012).

2.4 Bases legales

Para la presente investigación se consideraron como base legal las siguientes Leyes: Ley de Instituciones del Sector Bancario (LISB) publicada en Gaceta Oficial N° 6.015 Extraordinario (Asamblea Nacional, 2010), La Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras (LGBOIF) (Asamblea Nacional, 2001) y la Ley Especial contra Delitos Informáticos (LEDI) Gaceta Oficial N° 37.313 (Asamblea Nacional, 2001). **Razón por la cual, se omitió el Banco en estudio y aspectos considerados de índole sensible considerados como información confidencial.**

Sobre la LGBOIF se tomaron en cuenta específicamente los siguientes artículos:

“Artículo 1°. La actividad de intermediación financiera consiste en la captación de recursos, incluidas las operaciones de mesa de dinero, con la finalidad de otorgar créditos o financiamientos, e inversiones en valores; y sólo podrá ser realizada por los bancos, entidades de ahorro y préstamo y demás instituciones financieras reguladas por este Decreto Ley.

Artículo 2°. Se rigen por este Decreto Ley los bancos universales, bancos comerciales, bancos hipotecarios, bancos de inversión, bancos de desarrollo, bancos de segundo piso, arrendadoras financieras, fondos del mercado monetario, entidades de ahorro y préstamo, casas de cambio, grupos financieros, operadores cambiarios fronterizos; así como las empresas emisoras y operadoras de tarjetas de crédito.

Asimismo, estarán bajo la inspección, supervisión, vigilancia, regulación y control de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras las sociedades de garantías recíprocas y los fondos nacionales de garantías recíprocas.

Igualmente quedan sometidas a este Decreto Ley, en cuanto les sean aplicables, las operaciones de carácter financiero que realicen los almacenes generales de depósitos.

Todos los bancos, entidades de ahorro y préstamo, otras instituciones financieras y demás empresas mencionadas en este artículo, están sujetas a la inspección, supervisión, vigilancia, regulación y control de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras; a los reglamentos que dicte el Ejecutivo Nacional; a la normativa prudencial que establezca la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras; y a las Resoluciones y normativa prudencial del Banco Central de Venezuela.” (Asamblea Nacional, 2001)

Sobre la LISB se tomaron en cuenta específicamente los siguientes artículos:

“Artículo 79 Revisión de la contabilidad, remisión de información:

La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario está autorizada para acceder, sin restricción alguna, a los registros contables de las instituciones del sector bancario en los sistemas electrónicos y su evidencia física, correspondencia, archivos, actas o documentos justificativos de sus operaciones.

Asimismo, las instituciones del sector bancario están obligadas a suministrar toda la información requerida por la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario y de otros entes de regulación del sector, así como del auditor externo o auditora externa, en la forma y lapsos que éstos la soliciten.

Las instituciones del sector bancario, deberán registrar en sus sistemas de información contable la totalidad de sus operaciones pasivas y activas; para ello los sistemas de información deberán contar con procesos automatizados que validen que estas operaciones queden registradas en las cuentas contables que les corresponde.”

“Artículo 88 Alcance de las prohibiciones:

Está prohibido a las instituciones bancarias, así como a sus directores o directoras y trabajadores o trabajadoras, suministrar a terceros cualquier información sobre las operaciones pasivas y activas con sus usuarios y usuarias, a menos que medie autorización escrita de éstos o se trate de los supuestos consignados en el artículo 89 de la presente Ley.

También se encuentran obligados a cumplir el secreto bancario:

1. El Superintendente o Superintendente de las Instituciones del Sector Bancario y los trabajadores o trabajadoras de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario.
2. Los directores o directoras y trabajadores o trabajadoras del Órgano Superior del Sistema Financiero Nacional.

3. Los directores o directoras y trabajadores o trabajadoras del Banco Central de Venezuela.

4. Los directores o directoras y trabajadores o trabajadoras de las empresas de auditoría externa.

La institución bancaria está obligada a comunicar la información que requieran los organismos competentes contemplados en la Ley que regula la prevención de legitimación de capitales.”

“Artículo 221 Revelación de información:

Las personas naturales identificadas en el artículo 186 de esta Ley o los empleados de la institución del sector bancario, que en beneficio propio o de un tercero utilicen, modifiquen, revelen, difundan, destruyan, alteren o inutilicen datos reservados de carácter confidencial que se hallen registrados en medios escritos, magnéticos o electrónicos, serán penados con prisión de ocho a diez años.

“Artículo 222 Difusión de información privilegiada:

Los funcionarios públicos o funcionarias públicas o empleados públicos o empleadas públicas, las autoridades judiciales y cualquier otra persona que directa o indirectamente, revele, divulgue o haga uso personal e indebido, a través de cualquier medio o forma, de la información confidencial que por razones de su cargo proporcionen a terceros independientes que afecte o pueda afectar su posición competitiva, serán penados con prisión de seis meses a seis años.

En caso de que, dicha divulgación la realice un funcionario o funcionaria o empleado o empleada de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, sin estar autorizado para ello, dicha sanción se aumentará en un tercio (1/3) de la misma.” (Asamblea Nacional, 2010)

Sobre la LEDI se tomaron en cuenta específicamente los siguientes artículos:

“Artículo 9. Acceso indebido o sabotaje a sistemas protegidos. Las penas previstas en los artículos anteriores se aumentarán entre una tercera parte y la mitad cuando los hechos allí previstos o sus efectos recaigan sobre cualquiera de los componentes de un sistema que utilice tecnologías de información protegido por medidas de seguridad, que esté destinado a funciones públicas o que contenga información personal o patrimonial de personas naturales o jurídicas.”

“Artículo 11. Espionaje informático. El que indebidamente obtenga, revele o difunda la data o información contenidas en un sistema que utilice tecnologías de información o en cualquiera de sus componentes, será penado con prisión de cuatro a ocho años y multa de cuatrocientas a ochocientas unidades tributarias. La pena se aumentará de un tercio a la mitad, si el delito previsto en el presente artículo se cometiere con el fin de obtener algún tipo de beneficio para sí o para otro. El aumento será de la mitad a dos tercios, si se pusiere en peligro la seguridad del Estado, la confiabilidad de la operación de las instituciones afectadas o resultare algún daño para las personas naturales o jurídicas como consecuencia de la revelación de las informaciones de carácter reservado.”
(Asamblea Nacional, 2001)

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

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

Para Hernández, Fernández y Baptista (2011), una definición de investigación es “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno: es dinámica, cambiante y evolutiva” (p. 36).

De acuerdo a lo expresado por Kerlinger y Lee (2002), citado por Valarino, Yáber, y Cemborain (2010): “Son cualidades de la investigación... El ser un proceso sistemático (dirigido por una disciplina, no es al azar), empírico (se colectan y se analizan datos) y crítico (se evalúa y mejora constantemente). (p. 66)

Con la información antes mencionada se realiza el preámbulo para presentar el marco metodológico del Trabajo Especial de Grado, que sustenta la metodología de la investigación realizada.

3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo con la naturaleza del proyecto y los objetivos generales y específicos mencionados en los capítulos anteriores, y sobre los conceptos de tipo de investigación consultados el presente estudio se considero del tipo **investigación aplicada**.

La investigación aplicada es definida por la Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar (Funindes) citado por Valarino, Yáber,

y Cemborain (2010), como “una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país”. (p. 67)

3.2 Diseño de la Investigación

Partiendo de los conceptos dados por Hurtado (2010), el diseño de la investigación se refiere a el lugar y el momento donde se recopila la información de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible (p. 147) Cuando habla de **donde** indica las fuentes de información que se utilizarán clasificándolas en Documentales, De Campo y de Laboratorio.

“Si las fuentes son vivas y la información se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de **campo**... Si las fuentes no son vivas, sino documentos o restos, el diseño es **documental**. También pueden utilizarse **diseños de fuente mixta**, los cuales abarcan tanto fuentes vivas como documentales” (Hurtado (2010), p. 148)

Por lo antes expuesto la investigación realizada se apoyo en un **diseño mixto de campo y documental**, ya que la información relacionada al proyecto se recopiló de los documentos redactados por la Vicepresidencia Ejecutiva de Planificación Estratégica y de Control, y la Oficina de Gestión de Proyectos del banco en estudio; y convocaron entrevistas no estructuradas para identificar los elementos, alcances y necesidades requeridas

3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis o *unidad de estudio* es definido por Hurtado (2010), como el “contexto, al ser o entidad poseedores de la característica, evento, cualidad o

variable, que se desea estudiar, una unidad de estudio puede ser una persona, un objeto, un grupo, una extensión geográfica, una institución...” (p. 151).

Sobre esta base es importante extender este concepto con términos que se encuentran vinculados con el proceso de definir y seleccionar las fuentes de estudio:

“Población: se refiere a un conjunto de elementos seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información” (Amau 1980, citado por Hurtado(2010), p.152).

“Muestra: es una porción de la población que se toma para poder realizar el estudio, la cual se considera representativa (de la población)” (Hurtado(2010), p. 154).

Existen diversos tipos de técnicas de muestreo, para el estudio se tomo el técnica intencional.

“La muestra (intencional) se escoge en función del control que se pretende establecer sobre determinadas variables extrañas, o con base en una serie de criterios que se consideran necesarios para tener una mejor aproximación al evento. En un muestreo intencional, se pueden eliminar los casos atípicos y calibrar influencias excepcionales tratando de que la muestra sea lo mas parecida posible al grupo natural” (Martinez 1996, citado por Hurtado(2010), p.163).

La unidad de análisis de este estudio fue conformada por la Vicepresidencia Ejecutiva de Gestión y Planificación, y la Oficina de Gestión de Proyectos del banco en estudio, con una población total aproximada de cincuenta personas, y la muestra es de cinco personas, todas con el *know how* sobre el proceso de cálculo de rentabilidad actualmente en uso, las variables económicas utilizadas, este grupo es el que actualmente genera esta información de forma manual.

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Citando nuevamente a Hurtado (2010), “las técnicas (de recolección de datos) tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir, el cómo... Los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué” (p.153).

Para el presente trabajo de investigación se empleo como técnicas de recolección de datos: la observación y la Entrevista.

La técnica de la observación es definida por Hurtado (2010), como un proceso de atención, recopilación, selección y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos. (p. 149)

Valarino (2008), indica que Observar es la acción de percibir un fenómeno a través de los sentidos o por medio de aparatos. (Valarino citado por Valarino, Yáber, & Cemborain, 2010, p. 218).

En toda observación intervienen los siguientes elementos:

- a) El observador: se encarga de observar y codificar las situaciones, eventos o fenómenos estudiados.
- b) La situación observada: un complejo de eventos y relaciones, el observador debe ser muy selectivo con lo que se pretende observar.
- c) Los instrumentos de registro.
- d) Los instrumentos de medición.

(Hurtado (2010), p. 451)

Esta técnica fue utilizada en esta investigación en las fases del FEL de Visualización, Conceptualización y Definición, especialmente en la fase de Visualización para definir en conjunto con el patrocinador el proyecto, la necesidad del proyecto y acotar el alcance del proyecto.

La observación es del tipo **no estructurada**, es decir, se reconocerán y anotaran los hechos sin el apoyo de medios técnicos o especiales. No se ha establecido los

detalles a observar y el observador tiene amplia libertad sobre lo que considera relevante para la investigación. (Hurtado (2010), p. 452)

La segunda técnica utilizada fue la entrevista.

“La entrevista personal es una situación interpersonal cara a cara donde una persona formula preguntas al entrevistado y registra lo que la persona responde... Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y libres, de acuerdo con el grado en que las preguntas y su secuela están previamente especificadas” (Valarino, Yáber y Cemborain (2010), p. 220)

Hurtado (2010), indica que “la entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas... se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información).” (p. 461)

Para la investigación se utilizó la entrevista Libre o Entrevista no dirigida:

“La entrevista no dirigida, el entrevistado tiene plena libertad para expresar sus ideas opiniones y sentimientos. En este caso el entrevistador solo actúa como facilitador de la información, a fin de que el entrevistado se sienta motivado a manifestarse libremente. Se utiliza cuando se quiere obtener información amplia y profunda, con la menor interferencia de las ideas preconcebidas del investigador” (Hurtado (2010), p. 462)

3.5 Fases de la Investigación

Las fases que constituyeron el proyecto de investigación se encuentran claramente identificadas en la estructura desagregada de trabajo (punto 3.8.) siguiendo en este caso como se menciona anteriormente en la metodología *Front end Loading* FEL definida por el *Independent Project Analysis Inc.*

3.6 Procedimiento por objetivos

Tabla 3 - Procedimiento por Objetivos.

OBJETIVO	DATOS A REQUERIR	PROCEDIMIENTO DE OBTENCIÓN	INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
Elaborar las etapas de visualización, conceptualización y desarrollo del proyecto bajo la metodología Front end Loading (FEL).	Propósito y Necesidad del proyecto, objetivos generales y específicos, estimado de costo clase IV	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de las comunicaciones - Mesas de trabajo - Entrevistas - Tormenta de Ideas - Presentación a los proveedores - Presentación de los proveedores 	- En base a los resultados obtenidos, se generó la ficha del proyecto, se designó al gerente del proyecto y al equipo de trabajo, se formalizó el proyecto y se seleccionó al proveedor y los ejecutores del mismo.
	Estructuración del equipo de trabajo, definición de responsabilidades, evaluación de opciones técnicas, estimado de costo clase IV		
	Consideraciones sobre calidad, análisis preliminar de riesgos, análisis del diseño básico, estimado de costos clase III y II, secuenciar las actividades y definir líneas base.		
Evaluar los riesgos asociados al proyecto, así como las variables externas que lo impactan de forma directa.	Manuales y Estándares definidos en la Oficina de Gestión de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de las comunicaciones - Mesas de trabajo - Entrevistas - Documentación levantada previamente 	- En base a esta información se elaboró la matriz de riesgo definitiva del proyecto además se identificaron los riesgos asociados a los procesos, mediante la aplicación de la herramienta AMEF.
	Base de conocimientos de proyectos anteriores		
	Información proporcionada por el proveedor		
	Manuales y estándares del área de tecnología y arquitectura		
Generar la planificación estimada del proyecto.	Definición del alcance funcional, conceptos y manuales de procedimientos operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de las comunicaciones (internas, externas, formales e informales, oficiales) - Mesas de trabajo - Reuniones de Seguimiento con proveedores - Reuniones de Seguimiento 	Se logró estimar todas las actividades necesarias para el logro del proyecto, así como las áreas responsables.
	Cronograma preliminar		
	Project Charter		
	Documento RFP		
	Evaluación de Proveedores		
Arquitectura Tecnológica			
Planificación de la Calidad			
Matriz de Riesgo			

3.7 Operacionalización de las Variables

Tabla 4 - Operacionalización de las Variables

EVENTO	SINERGIA (Objetivos Específicos)	INDICIOS (Variables)	INDICADORES (Entregables)	INSTRUMENTOS (Herramientas)	FUENTE
Definir el plan maestro para el desarrollo de un Sistema de Gestión Financiera para una institución bancaria del sector privado	Elaborar las etapas de visualización, conceptualización y desarrollo del proyecto bajo la metodología Front end Loading (FEL).	Necesidad y Propósito del proyecto (Objetivos, Alcance, Factibilidad Preliminar)	Project Charter	- Entrevistas no estructuradas - Juicio Experto - Observación	- Stakeholders - VPE Planificación y Gestión - OGP
		Organización para el proyecto y Selección de Opciones	Documento RFP, Matriz de Evaluación de Proveedores, Arquitectura Tecnológica		
		Estructurar el Paquete de Definición (Calidad, Riesgos)	Oferta Económica, Aprobación comité de Gastos, Gestión de la Calidad, Análisis de Riesgo Preliminar		
	Evaluar los riesgos asociados al proyecto, así como las variables externas que lo impactan de forma directa.	Limitaciones dentro de la siguiente categoría: - Proveedores - Tecnología - OGP - Alcance - Recursos - Funciones de Negocio - Otros Proyectos - Limitaciones de alcance y tiempo.	Matriz de Riesgo	- Entrevistas no estructuradas - Juicio Experto - Observación - AMEF	- Stakeholders - VPE Planificación y Gestión - OGP
		Generar la planificación estimada del proyecto.	- Definición de todas las actividades a realizarse dentro del proyecto	Plan de ejecución del proyecto (PEP)	- FEL - EDT - Planificaciones preliminares

3.8 Estructura Desagregada de Trabajo

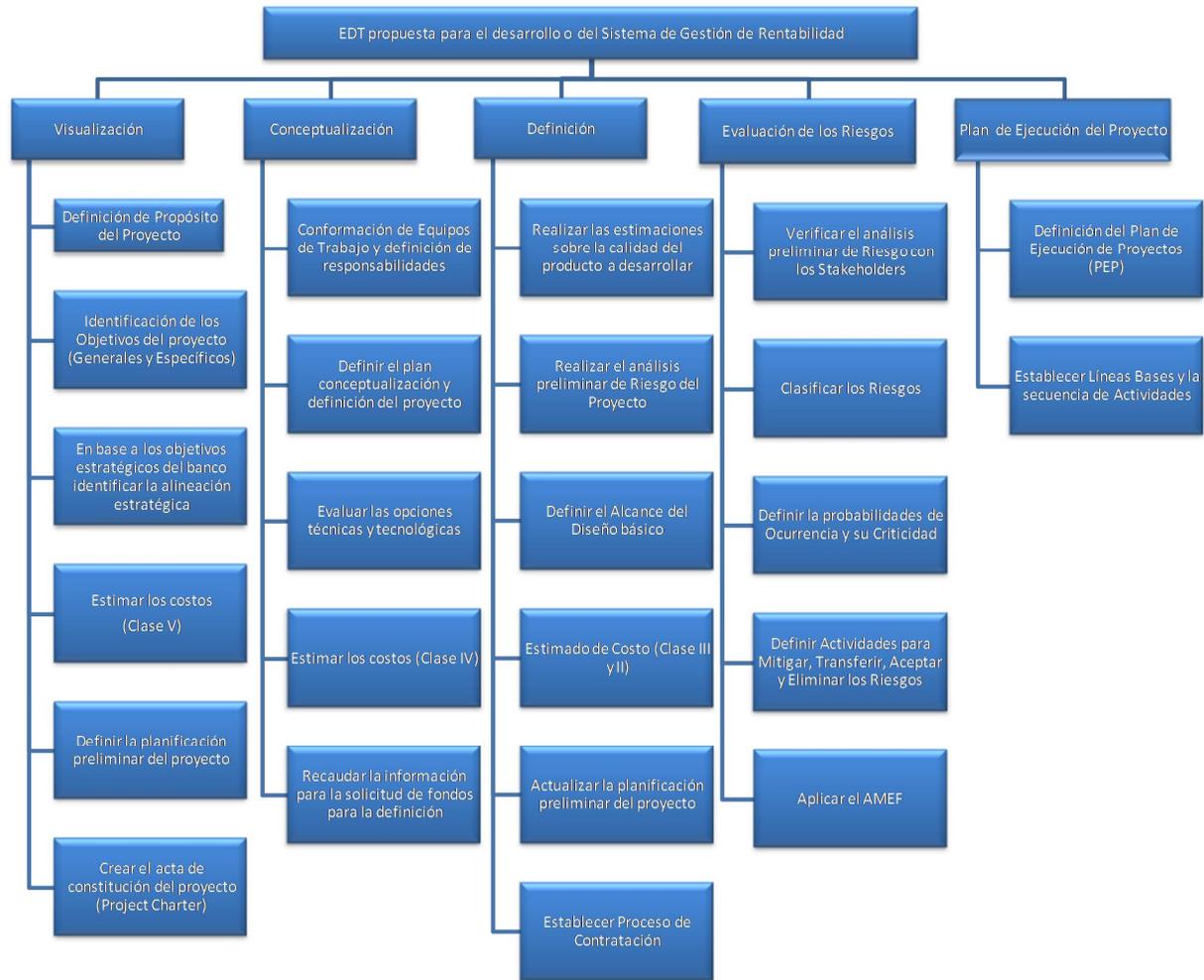


Figura 9 - Estructura Desagregada de Trabajo

3.9 Aspectos éticos

El código de Ética del Banco en estudio, cumple un factor fundamental en la conducta de sus empleados dentro y fuera de la institución, de hecho partiendo de uno de los principios del mismo, esta investigación presenta el carácter de estricta confidencialidad. El Código de Ética y Conducta Profesional Project Management Institute (2012) y El código de Ética de la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela (2012) fueron los aspectos legales que se tomaron como guía para realizar la presente investigación.

Se menciona a modo de resumen cada uno de ellos

Código de Ética del Banco

Los principios éticos que orientan a la Entidad, están basados primordialmente en la Vocación de Servicio, Espíritu de Equipo, Excelencia, Creatividad e Innovación, Reconocimiento, Respeto, Confianza, Crecimiento personal y profesional, Transparencia y Responsabilidad Social.

Código de Ética para la Organización del Project Management Institute (PMI)

El Código de Ética y Conducta Profesional (Project Management Institute (PMI), 2012) se divide en secciones que contienen normas de conducta que se corresponden con los cuatro valores identificados como los más importantes para la comunidad de la dirección de proyectos.

Los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos definió como más importantes fueron: Responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

Cada sección del Código de Ética y Conducta Profesional incluye normas **obligatorias** y normas que constituyen un ideal. Las normas ideales describen la conducta que nos esforzamos por mantener como profesionales. Si bien el cumplimiento de estas normas no se puede medir fácilmente, comportarnos de

conformidad con las mismas es una expectativa que albergamos para nosotros mismos como profesionales; no se trata de una opción.

Las normas obligatorias establecen requisitos en firme y, en algunos casos, limitan o prohíben determinados comportamientos por parte de los profesionales. Aquellos profesionales que no se comporten de conformidad con estas normas estarán sujetos a procedimientos disciplinarios ante el Comité de Ética del PMI.

Código De Ética Profesional Del Licenciado en Administración:

En el Código de Ética dictado por la Federación De Colegios De Licenciados En Administración (FECLAVE), (2012), se expresan normas y conceptos para su cumplimiento en la vida pública y privada de cada uno de los Licenciados en Administración que forman este organismo. Se destacan los siguientes puntos:

“El Licenciado en Administración tendrá siempre presente que es un profesional al servicio de la sociedad venezolana, que cumple con una actividad indispensable para el desarrollo integral de las instituciones públicas y privadas, por lo tanto, es su deber y obligación ineludible:

1. Conocer profundamente, destacar en forma relevante y defender a plenitud la importancia y prestigio de la profesión del Licenciado en Administración.
2. Trabajar para el Colegio, el cual se honre en pertenecer, en forma amplia, voluntaria y sin limitaciones de ninguna especie, por lograr los objetivos previstos en los principios que motivaron su constitución.
3. Promover todas las acciones que estime conveniente para realzar el papel que le corresponde a la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela, mantener la unidad monolítica de la misma con los Colegios Federados, dentro de un clima de respeto a la autonomía regional.

Estar consciente que como profesional universitario debe cumplir con todas las actividades responsables que estén a su alcance, para fortalecer el desarrollo

integral de las instituciones gremiales, conocer la misión, visión, compromiso y otros conceptos postulados del sistema de valores que deben señalar el derrotero a seguir por la Federación, el Colegio o Delegación al cual pertenezca y de la Universidad de la cual haya egresado honrosamente.” (Federación De Colegios De Licenciados En Administración (FECLAVE), 2012)

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Política de Confidencialidad

La presente investigación, por políticas de la organización en estudio obliga la estricta confidencialidad de la información, razón por la cual, se omite información de constitución, historia, misión, visión, sin embargo se presenta la definición de Banco Universal de conformidad con la ley.

4.2 Banco Universal

Tomando la información expresada en la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras (Asamblea Nacional, 2001).

“Artículo 74. Los bancos universales son aquellos que pueden realizar todas las operaciones que, de conformidad con lo establecido en el presente Decreto Ley, efectúan los bancos e instituciones financieras especializadas, excepto las de los bancos de segundo piso.”

Artículo 76. La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras podrá otorgar la autorización de funcionamiento como banco universal en los siguientes casos:

1. Cuando se trate de la fusión de un banco especializado con uno o más bancos, entidades de ahorro y préstamo o instituciones financieras especializadas.
2. Cuando se trate de la transformación de un banco especializado.
3. Cuando los interesados soliciten su constitución, mediante el procedimiento previsto en el Capítulo II del presente Título.

El funcionamiento de un banco universal por fusión o transformación también requiere la autorización de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones

Financieras y en tal caso se seguirá, en cuanto sea aplicable, el procedimiento establecido en el Capítulo II del presente Título.

Artículo 80. Los bancos universales no podrán:

1. Tener invertida o colocada en moneda o valores extranjeros una cantidad que exceda de los límites que fije el Banco Central de Venezuela.
2. Conceder créditos en cuenta corriente o de giro al descubierto, no garantizados, por montos que excedan en su conjunto del cinco por ciento (5%) del total del activo del banco.
3. Otorgar préstamos hipotecarios por plazos que excedan de veinticinco (25) años o por más del setenta y cinco por ciento (75%) del valor del inmueble dado en garantía, según avalúo que se practique. La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras podrá aumentar el plazo indicado en este numeral.
4. Otorgar créditos comerciales por plazos que excedan de tres (3) años, salvo que se trate de programas de financiamiento para sectores económicos específicos regulados por el Ejecutivo Nacional.
5. Realizar inversiones en obligaciones de empresas privadas no inscritas en el Registro Nacional de Valores.
6. Adquirir más del veinte por ciento (20%) del capital social de una empresa, manteniendo dicha participación por un período de hasta tres (3) años; transcurrido dicho lapso deberán reducir su participación en el capital de la empresa, a un límite máximo del diez por ciento (10%) del capital social. Cuando se trate de empresas que realicen operaciones conexas o vinculadas a la actividad bancaria, no se aplicarán los límites y plazos establecidos en el presente numeral, siempre y cuando hayan sido autorizados por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. En todo caso, la totalidad de las inversiones antes señaladas no podrá superar en su conjunto el veinte por ciento (20%) del

patrimonio del banco universal; incluida la participación en empresas conexas o vinculadas a la actividad bancaria.

7. Adquirir obligaciones emitidas por los bancos, entidades de ahorro y préstamo y demás instituciones financieras; salvo cuando se trate de la colocación de excedentes en operaciones de tesorería, a plazo no mayores de sesenta (60) días.

8. Mantener contabilizados en su balance, como activos, aquellos créditos o inversiones que no cumplan con las disposiciones contenidas en la Ley, o con la normativa prudencial emanada de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

Artículo 81. La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, tomando en consideración elementos de juicio como las características de la empresa, negocios que constituyan su objeto principal, concentración que tenga dicho banco en empresas de similar objeto y características, podrá ordenar a los bancos universales, la reducción del porcentaje de participación en el capital de una empresa. Asimismo, podrá ordenar el retiro total de su participación en el capital social de dicha empresa, cuando existieren a su juicio circunstancias que pudieren afectar negativamente el patrimonio del banco universal participante.

Artículo 82. Las limitaciones señaladas en el numeral 6) del artículo 80 de este

Decreto Ley no serán aplicables en el caso de los bancos universales que pretendan adquirir la totalidad del capital social de un banco, institución financiera, o de alguna de las empresas reguladas por este Decreto Ley; siempre y cuando el banco universal adquirente, presente por ante la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, conjuntamente con la solicitud de autorización para la adquisición del capital social de las mismas, solicitud de fusión con la institución o empresa que pretenda adquirir.” (Asamblea Nacional, 2001, p. 29 a 34).

Sin embargo se publicó a finales del 2010 una actualización de la Ley que rige a las instituciones bancarias conocida como la Ley de Instituciones del Sector Bancario (Asamblea Nacional, 2010) en ella se realizan las siguientes consideraciones con respecto a los bancos universales:

“Artículo 11 Banco Universal

Para los efectos de la presente Ley se entiende por Banco Universal a las instituciones que realizan todas las operaciones de intermediación financiera y sus servicios conexos, sin más limitaciones que las expresamente establecidas en la presente Ley. Para operar requieren de un capital social mínimo suscrito y pagado de CIENTO SETENTA MILLONES DE BOLÍVARES (Bs. 170.000.000,00), si tienen su asiento principal en el Área Metropolitana de Caracas, así como en las ciudades de Guarenas, Guatire, San Antonio de los Altos, Carrizal, Los Teques, Los Valles del Tuy y en el Estado Vargas; y de ochenta y cinco millones (Bs. 85.000.000,00), si están situados en cualquier otra jurisdicción del país y han obtenido de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario la calificación de banco regional.” (Asamblea Nacional, 2010, pág. 3)

4.3 Bancos Universales en Venezuela

La Asociación Bancaria de Venezuela público en su *web site* el listado de Bancos Universales en Venezuela.

- 100% Banco
- Banco Activo
- Banco Mercantil
- Banco de Venezuela
- BBVA Banco Provincial
- Banesco

- BanCaribe
- Banco Agrícola de Venezuela
- Banco Caroní
- Banco del Tesoro
- Banco Exterior
- Banco Guayana
- Banco Internacional de desarrollo C.A.
- Banco Nacional de Crédito
- Banco Occidental de Descuento
- Banco Plaza
- Banco Sofitasa
- Banplus
- Corp Banca C.A.
- Citibank
- BFC Banco Fondo Común
- Del Sur

(Asociación Bancaria de Venezuela (ASOBANCA), 2010)

CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Elaborar las etapas de visualización, conceptualización y desarrollo del proyecto bajo la metodología Front End Loading (FEL).

Visualización:

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la visualización es la etapa donde se origina el proyecto, donde se visualiza el propósito y los objetivos del proyecto y la necesidad la cual se plantea solventar con la ejecución del mismo. En esta fase se redactó el Project Charter.

a. Project Charter

i. Información General

1. Título del Proyecto

Sistema de Información Gerencial – Sistema de Gestión en Línea

2. Inicio y Antecedentes

El Banco necesitaba tener implementados los procesos de negocios a través de una herramienta automatizada que consolidara y calculara la información de gestión, y con ello obtener la rentabilidad de diversas dimensiones, las mismas son vistas por:

- Áreas de negocio,
- Centros de costos,
- Oficinas,
- Productos,

- Clientes,
- Canales,
- Regiones.

La generación automatizada de esta información garantiza la toma de decisiones y el análisis bajo un enfoque económico de rentabilidad y de gestión, brindando la información base para la estimación y comparación de cumplimiento de metas de negocio y objetivos estratégicos, generando medidas de valor, más allá de resultados netamente contables.

Esta necesidad generó los siguientes objetivos.

3. Objetivos

i. Objetivo(s) Corporativos

Contar con información del negocio en forma oportuna y confiable, a través de un modelo de Rentabilidad que permita la toma de decisiones basada en hechos.

ii. Objetivo(s) del Proyecto

- Permitir que los empleados dediquen más tiempo al análisis de la información versus el tiempo dedicado a aspectos transaccionales o de reconciliación.
- Creación de una plataforma de aplicaciones que permita a futuro expandir funciones y actualizar en forma rápida y efectiva.

Resultados Esperados

- Simplificación y modernización de la arquitectura tecnológica.
- Prontitud de información, facilidad de análisis, rápida publicación de resultados.

Salidas

- Creación y funcionamiento óptimo del Data warehouse y Datamart de Rentabilidad y gestión
- Consulta online de información histórica.
- Aplicaciones de Extracción Transformación y Carga instaladas y operativas.
- Calculo automático del modelo de rentabilidad del banco desde el enfoque clientes y productos
- Personal técnico y funcional adiestrado para el uso de las nuevas herramientas.
- Instalación y configuración de la plataforma en los ambientes de desarrollo, prueba y producción
- Construcción de los dos (2) tableros de control y los veinte (20) reportes

Supuestos y Restricciones

Supuestos

- Selección del proveedor tecnológico
- Definición funcional del modelo de rentabilidad deseado para la organización desde la perspectiva macro
- Definición del modelo de datos de Datawarehouse en función al modelo de rentabilidad definido funcionalmente
- Disponibilidad presupuestaria
- Disponibilidad de infraestructura física y tecnológica para implantar la solución
- Dedicación exclusiva de los líderes y equipos funcionales y técnico durante 2 años.

Restricciones

- Definición adecuada del modelo de rentabilidad
- Recursos funcionales y técnicos

Alcance

El alcance del proyecto se estructuró en tres grandes componentes, los procesos de ETL y creación del Datawarehouse y Data mart de Rentabilidad; el Modelo de Rentabilidad y el Modelo de Planeación, Presupuesto y Control.

Departamento sponsor del proyecto

Vicepresidencia Ejecutiva de Gestión y Planificación

Sponsor

BANCO

Departamento Co-Sponsor:

VP de Presupuesto y Pagos

Alineación Estratégica:

El proyecto está alineado al siguiente objetivo estratégico del Banco: Mantener mejoras continuas de la calidad en la ejecución y prestación de servicios.

Involucrados / Interesados

Tabla 5 - Involucrados / Interesados

Rol	Cargo	Departamento
* Project Manager	Gerente de Programas y Proyectos IT	OGP
* Tech Lead	Gerente de Business Intelligence	Tecnología
* Business Lead	VP de Gestión y Planificación	VPE de Gestión
Otros		
	Especialista Senior Calidad y Procesos	Calidad y Procesos
	Especialista de Auditoría	Auditoría Bancaria
	Gerente de Seguridad Informática	Seguridad
	VP de Operaciones	Operaciones
	Gerente de Continuidad del Negocio	Operaciones
	VP de Contraloría y Procura	VPE de Gestión
	Especialista de Calidad	Calidad y Procesos
	Gerente de Arquitectura IT	Tecnología

Proyecto: Descripción del Servicio.

La generación automatizada de esta información facilitaría la toma de decisiones y el análisis bajo un enfoque económico de rentabilidad y de gestión, brindando la información base para la estimación y comparación de cumplimiento de metas de negocio y objetivos estratégicos, a fin de generar medidas de valor, más allá de resultados netamente contables.

Inicio:

- I. Cronograma del proyecto detallado por fase con hitos y productos de trabajo
- II. Reporte semanal de las tareas realizadas, estimaciones, fechas de entrega, riesgos, retrasos y alternativas de mitigación de impacto.

Diseño:

- Documento presentando los requerimientos funcionales y técnicos que guiarán la implementación de la solución.

- Documento de Diseño de Solución de los componentes de Rentabilidad.
- Documento presentando los detalles funcionales y técnicos que guían el desarrollo de la solución, involucrando: modelos de presupuesto, dimensiones, especificaciones de procesos de carga de datos, especificaciones de cálculos, especificaciones de formularios, especificaciones de reportes, y definición de sizing de ambiente.
- Asistencia y apoyo para la definición y diseño de las jerarquías de datos.
- Asesoramiento en el diseño de datos guía y campos relacionados a data de Rentabilidad
- Asesoramiento en el diseño de la extracción de datos desde los sistemas fuente.
- Verificación y Validación de la infraestructura de Hardware para el cumplimiento de los requisitos de certificación necesarios para la instalación de los productos para la ejecución del servicio.
- Revisión de requerimientos de Sistema Operativo.
- Revisión y ajuste de hitos y plan de trabajo para la instalación de productos
- Revisión del plan de implementación con el cliente.
- Revisión del modelo datos y persistencia, conocer los estándares del Banco para definición de table spaces, tipo de bloques, tamaños, permisos de bases de datos.
- Análisis y diseño de los requerimientos de configuración de hasta dos (2) Tableros de Control
- Análisis y diseño de los requerimientos de configuración de hasta veinte (20) Reportes
- Desarrollar estrategia y casos de prueba unitaria y de carga.

Conceptualización

b. Organización del Proyecto y Selección de opciones.

El banco en su continua búsqueda de mejoras, celebró un proceso de licitación con el objeto de evaluar diversas oportunidades de optimización, relacionadas con el cálculo de rentabilidad y los procesos presupuestarios de la organización.

Se mencionan a continuación parte de las condiciones comerciales y de servicios que fueron necesarias para el proceso de licitación, así como los detalles particulares para la elaboración de la propuesta. Las propuestas de servicios y las comerciales fueron utilizadas como elementos de evaluación para seleccionar al proveedor luego que las ofertas ha sido homologadas.

Resumen del documento RFP:

INFORMACIÓN ENTREGADA A LOS PARTICIPANTES

1.1. Introducción

El Banco, en su continua búsqueda de mejoras, está conduciendo un proceso de licitación con el objeto de evaluar diversas oportunidades de optimización, relacionadas con la segmentación de servicios a través de la revisión de procesos y especificaciones, niveles de servicio y mejoras en la relación con los proveedores.

Las siguientes condiciones comerciales y de servicios necesarias son presentadas a continuación, así como los detalles particulares para la elaboración de la propuesta. Tanto la propuesta de servicio como la comercial serán utilizadas como elementos de evaluación para seleccionar a los proveedores una vez que las ofertas estén homologadas.

1.2. Lineamientos Generales

Participación en el Proceso

Para participar en esta licitación, el proveedor deberá leer detenidamente el presente documento. Una vez comprendida la naturaleza del mismo, deberá enviar la información vía electrónico a la dirección especificada como punto de contacto la “Confirmación de Participación”, firmado y sellado en señal de conformidad del proveedor.

La omisión de este requisito será interpretado como la no participación del proveedor en el proceso de licitación

En caso que su empresa decida no participar en el proceso, agradeceríamos enviar igualmente dicho documento, firmado y sellado, especificando su intención.

Objeto del Documento de Solicitud de Propuesta

Tiene como objetivo principal evaluar bajo los mismos parámetros y condiciones a todas las empresas participantes del proceso de selección.

Los parámetros a considerar dentro de la evaluación son los siguientes:

- 1) Costos de equipos y servicios.
- 2) Tiempos de ejecución ofrecidos.
- 3) Escalabilidad de solución.
- 4) Garantías ofrecidas de servicios.
- 5) Experiencia en el sector Bancario.
- 6) Capacidad de ejecución del Servicio solicitado.
- 7) Valores agregados de servicio.

El proveedor debe adherirse a los lineamientos y requerimientos establecidos en el documento así como a las fechas de entrega establecidas. La omisión de cualquiera de los datos solicitados, así como el incumplimiento de las referidas fechas será considerada como un documento incompleto, siendo éste un justificativo para su eliminación del proceso.

Representante Legal

La respuesta al presente documento debe estar debidamente firmada por el representante legal de la empresa participante.

Términos de Confidencialidad

1.2.1.1. Esta Solicitud de Propuesta, y cualquier otra información adicional entregada a ustedes como parte de este documento, contiene información confidencial.

1.2.1.2. Aceptando esta Solicitud de Propuesta, usted acepta no copiar ninguna porción de este documento, revelar o distribuir información del mismo a terceros o utilizar la información confidencial para otro propósito más que para elaborar su respuesta, sin previo permiso del Banco. Además, usted también acepta devolver el documento de Solicitud de Cotización y cualquier información adicional en el momento que el Banco lo requiriese.

Validez de la Propuesta

Al responder este documento el proveedor entiende que su propuesta constituye una oferta formal para El Banco. Esta oferta será válida por un período mínimo de noventa (90) días hábiles bancarios contados a partir de la fecha de entrega de la propuesta.

Costo de la Propuesta

Cualquier costo asociado a la elaboración, análisis y envío de la documentación requerida, propuesta técnica y/o comercial será de entera responsabilidad del proveedor y no acarreará ni transferirá ningún costo al Banco.

1.3. Instrucciones e Información General

Cronograma de Actividades

A continuación se presenta el cronograma de fechas y actividades asociadas al proceso. Este cronograma puede ser alterado y, le será notificado, de acuerdo a las necesidades del Banco.

Tabla 6 - RFP

Concepto	Fecha
Distribución del documento de Solicitud de Propuesta	7 de marzo
Recepción de carta de confirmación de participación	9 de marzo
Último día para realizar preguntas por parte de los proveedores	23 de marzo
Fecha tope para enviar respuestas a proveedores	3 de abril
Entrega de Matriz de Evaluación	11 de abril
Vista proveedor1	12 de abril
Vista proveedor2	13 de abril
Vista proveedor3	16 de abril
Recepción de Cotización	18 de abril
Entrega de resultados	26 de abril
Comunicación de resultados	27 de abril

La fecha de las visitas fue establecida por simple criterio de orden alfabético.

Proceso de Selección

El proceso de selección se llevará a cabo de acuerdo a las siguientes especificaciones:

- Etapa I -Certificación de los Proveedores:

1) Análisis de la información suministrada en el Punto 2 “Solicitud de Información”

Para aquellos proveedores certificados en la Etapa I se procederá a:

- Etapa II – Licitación competitiva- Análisis de la información suministrada como “Cotización”, evaluando los siguientes aspectos:

1) Análisis de la estructura de costos del proveedor en relación con el resto de los proveedores participantes con el objeto de homologar las propuestas permitiendo realizar una comparación justa de precios.

2) Cumplimiento de las condiciones comerciales establecidas: Capacidad técnica, tiempo de entrega, garantías.

3) Oferta económica.

1) Una vez realizados los análisis se pre-clasificarán aquellos proveedores que presenten las mejores ofertas integrales en la Etapa II.

2) Las propuestas de aquellos proveedores que fueron preseleccionados en el análisis de las propuestas integrales serán sometidas a un proceso de certificación técnica por parte del personal de Tecnología para asegurar que las configuraciones presentadas se adaptan a las necesidades del Banco.

- Etapa III – Los proveedores que califiquen en esta etapa pasarán a una última fase de selección en la que se llevará a cabo la negociación final. Esta negociación podrá ser directa.

- El Banco se reserva el derecho de seleccionar aquellos proveedores que consideren calificados para participar en la negociación final. Igualmente, puede descalificar cualquier proveedor cuando así lo considere sin incurrir en ningún tipo de obligación.

Aclaratoria de Dudas

Para aclarar cualquier duda relacionada con el proceso y las condiciones presentadas en este documento, favor enviar sus preguntas, por escrito, al correo electrónico expresado en la propuesta.

Las respuestas a todas las inquietudes que pudieran surgir durante este proceso serán enviadas a todos los proveedores por igual, para asegurar que todos manejen los mismos niveles de información.

2. SOLICITUD DE INFORMACIÓN

Por favor le solicitamos nos brinde sus respuestas a los siguientes apartados, e incluya cualquier información o comentario adicional que desee realizar.

2.1. Documentos requeridos

Una vez comprendida la intención de este documento, si su empresa está interesada en participar en el proceso de selección, deberá presentar la documentación que se señala en este apartado bajo el instructivo anexo.

Documentos a Consignar para el Registro de Proveedores. Registro de Proveedores

Instructivo entrega de Recaudos.

2.1. Información de la empresa y financiera

2.2. Información comercial

2.3. Propuesta técnica

2.4. Documentos Anexos

- ANEXO A: CONFIRMACIÓN DE PARTICIPACIÓN
- ANEXO B: DOCUMENTOS DE ALCANCE.
- ANEXO C: PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

3. SOLICITUD DE COTIZACIÓN

Requerimos de su parte, que la cotización presentada, contenga de la forma más detallada posible, todos los rubros, relacionados con servicios, hardware, software, educación y cualquier otro aspecto que necesite incluir. Especificando según su solución, el cronograma de contratación y/o adquisición según el avance sugerido de implementación.

4. ALCANCE

El alcance esta descrito en el Project Charter.

5. CONDICIONES COMERCIALES

Toda información suministrada por los participantes en respuesta a esta Solicitud de Cotización será aceptada de buena fe. En consecuencia, en caso de identificar que la información recibida por parte del proveedor ha sido parcial o totalmente incorrecta, El Banco se reserva el derecho de terminar unilateralmente la adjudicación de la compra sin previo aviso, así como de recibir reembolso por cualquier cantidad de dinero cancelada al proveedor.

5.1. Criterios de Adjudicación de Contrato

El Banco adjudicará la administración del servicio al proveedor o proveedores cuya propuesta se haya determinado que cumple substancialmente con los requerimientos y especificaciones suministradas en esta solicitud de propuesta y se considere como la más efectiva en términos de precio y calidad. Sin embargo, El Banco, no está obligado a aceptar la oferta con menor costo, o alguna de las propuestas recibidas, ni garantizar la exclusividad de la prestación del servicio a un solo proveedor. De igual manera, El Banco se reserva el derecho de anular el proceso de recepción de propuestas, rechazar a todos los participantes en cualquier momento, previo a la adjudicación del contrato, sin que exista por ello obligación de explicar las razones que motivan tales acciones.

A efectos de la adjudicación la adquisición, El Banco evaluará con mayor énfasis en las siguientes áreas:

La competencia del proveedor para dar atención / calidad del servicio.

Capacidad técnica, continuidad del negocio.

El costo total de la propuesta y las respuestas a las especificaciones funcionales.

El Banco se reserva el derecho de rechazar cualquier propuesta. Todos los participantes no seleccionados serán notificados en un período de 7 días hábiles bancarios posteriores a la decisión, Así mismo, el Banco no tendrá obligación

alguna de suministrar explicaciones en relación al proveedor seleccionado, ni tampoco a revelar información alguna acerca de la propuesta ganadora.

5.3. Costo de Presentación de Propuesta

El proveedor deberá correr con todos los costos de la Solicitud de Propuesta asociados con la preparación, análisis y envío de la misma. En tal sentido, no existirá por parte del Banco obligación de pago alguno de tales costos bajo ninguna circunstancia, independientemente del resultado del proceso de recepción y evaluación de propuestas.

5.4. Precios Cotizados

Todos los precios cotizados deberán ser presentados y posteriormente facturados en Bolívares, siendo cancelados por el Banco en la misma moneda.

Las cotizaciones deben ser válidas por un período mínimo de 90 días continuos contados a partir de la fecha de cierre de recepción de propuestas.

El proveedor se compromete a mantener y honrar su menor precio cotizado para el momento del cierre del proceso de negociación.

5.5. Condiciones de Pago

La facturación generada será cancelada en los 30 días siguientes a su recepción.

5.6. Servicio de Soporte y Mantenimiento / Garantías

La respuesta a la presente solicitud de propuesta deberá incluir los términos de garantías, servicio, considerando tiempos de respuesta y niveles de escalamiento de problemas, así como soporte local; el proveedor deberá entregar su proceso de contingencia ante cualquier falta del servicio.

La Matriz de Evaluación y El proveedor seleccionado son omitidos por ser considerados de Carácter Confidencial.

c. Estructurar el paquete de definición (Calidad y Riesgos)

i. Comité de Seguimiento

1. Comité Directivo

Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité Ejecutivo del Programa es la instancia máxima de administración del programa y se reunirá al menos una vez al mes con el objetivo de hacer una revisión general del programa, revisar el avance del programa y resolver los asuntos que en las instancias previas del programa y los proyectos no se hayan solucionado. • Este Comité está conformado por ejecutivos sponsor del proyecto, los gerentes de programa y dependiendo de la agenda del comité podrán asistir Vicepresidentes del negocio por parte del Banco.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los cambios que apuntan a modificación presupuestal por alcance (funcionalidad o gaps) y adición de recursos. • Asegurar la vigencia de la estrategia del programa • Asistencia en la definición de los beneficios del programa. Modelo de realización de beneficios y métricas claves con períodos y factores de medición. • Seguimiento en el cumplimiento de los beneficios. • Vendedores de la importancia estratégica del programa y sus resultados al interior de la organización. • Velar por la asignación de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto. • Aprobar cualquier cambio necesario en los procedimientos o políticas de la empresa, como consecuencia de la ejecución del programa y/o de la optimización de los Procesos. • Apoyar al gerente del programa en la resolución de conflictos relacionados con la participación del personal e infraestructura tecnológica.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivos de alto nivel • Manejo de Presupuesto • Manejo de Recursos Humanos
Fases de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las fases de Vista Gerencia (Manage View) – 100%

2. Comité Operativo / Seguimiento

Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • El comité de seguimiento es el encargado de ver el programa como un todo, integrar los planes de acción entre diferentes iniciativas en ejecución y los grupos de apoyo.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales riesgos e issues y cambios de alcance que requieren asignación de presupuesto adicional que deban ser escalados al comité ejecutivo. • Velar por la asignación de los recursos de los proyectos y resolver los conflictos de asignación. • Escalar al comité directivo los problemas críticos de recursos. • Realizar actualizaciones en el balance de los recursos. • Realizar seguimiento al mapa de interrelaciones entre iniciativas. • Realizar el control integrado de generación de entregables • Integrar las respuestas a riesgos e issues como programa • Realizar seguimiento a los planes de acción generados • Realizar seguimiento al índice de eficiencia en tiempo. • Llevar el control financiero del programa. • Analizar y dar respuesta a las solicitudes de cambio formuladas por las diferentes iniciativas. • Escalar a los comités ejecutivos las aprobaciones requeridas sobre los controles de cambio y bajar a los proyectos la aprobación o resolución sobre los mismos.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los Gerentes de Proyecto todos los recursos económicos, técnicos y humanos para el desarrollo de las diferentes iniciativas con el alcance, costo y tiempo requerido. • Integrar el grupo de apoyo en los planes de acción para evitar impactos en la ejecución del programa.
Fases de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las fases de Vista Gerencia (Manage View) – 100%

ii. Roles y Responsabilidades

1. Gerente de Proyecto

Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable ante patrocinadores ejecutivos de la calidad de todos los elementos de programa, presupuesto y programación.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conduce sesiones de alto nivel para el desarrollo de plan y el calendario del programa. • Revisa/aprueba planes de proyectos para la conformidad de programar el cumplimiento de la alineación a la estrategia y el plan de programa. • Actúa como el conducto de comunicaciones a patrocinadores ejecutivos y Comité ejecutivo del programa y realiza actualizaciones periódicas reuniones de información/Estado. • Escala las decisiones de los patrocinadores ejecutivos según sea necesario. • Revisión de las métricas asociadas con la administración de los beneficios que debe entregar el programa. • Administración de los programas y proyectos a cargo de la Oficina • Coordinación de recursos • Adquisiciones y administración de presupuesto • Evaluación de riesgos • Seguimiento de los Entregables y resultados • Administración de instalaciones • Administración de contratos • Soporte de proceso y metodología • Problemas de administración • Administración de las comunicaciones • Presentación de informes de gestión de Estado
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de proyectos de tecnología informática. • Capacidad en la resolución de conflictos. • Manejo de relaciones interpersonales. • Manejo de Microsoft (Project, excel, word y powerpoint) • Conocimientos de los procesos de negocio de banca bajo su proyecto.
Fases de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las fases de Vista Gerencia (Manage View) – 100%

2. Líder Funcional Rentabilidad y Presupuesto

Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar y coordinar todas las áreas funcionales del banco para los procesos asociados a la formulación de presupuesto y cálculo de rentabilidad, además de mediar en los posibles conflictos entre los diferentes procesos del banco. Es el vocero funcional del proyecto ante el resto de la organización
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar y aceptar los entregables funcionales de cada Etapa del Proyecto presentados por el proveedor, con el apoyo de las diferentes áreas de Banco y los analistas funcionales. • Coordinar las reuniones donde se requiera la participación de áreas funcionales del Banco para la definición de requerimientos, especificaciones, y aclaraciones. • Trabajar conjuntamente con el Gerente de Proyecto del Banco en la consecución de los recursos humanos al interior para participar en las diferentes Etapas. • Planear y controlar al interior del Banco la ejecución del plan de pruebas para la aceptación de las Soluciones y la aprobación de los entregables. • Administrar los recursos propios asignados para el cumplimiento de tareas de responsabilidad del Banco. • Proponer soluciones ante situaciones de conflicto entre el Banco y el Proveedor en el ámbito funcional. • Identificar y cuantificar riesgos que afecten el buen desarrollo del Proyecto. • Controlar el avance y seguimiento del Proyecto en su ámbito funcional. • Apoyar con la logística necesaria para presentaciones y reuniones. • Definir y planear contingencias y mitigación de riesgos inherentes a la funcionalidad del Proyecto. • Liderar el proceso de pruebas de integración y de aceptación del sistema. • Dar lineamientos para la creación de los scripts y los guiones de prueba. • Definir junto con el equipo de pruebas los criterios de aceptación del sistema.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de los procesos del banco relacionados. • Conocer dentro de la organización quien puede proveer la información necesaria pedida por el proveedor o los analistas funcionales • Mediar entre los diferentes procesos para encontrar sinergias y posibles estandarizaciones a los procesos actuales • Liderazgo de equipos y reuniones • Apoyar a los especialistas funcionales en la consecución de aprobaciones a los posibles cambios de procesos, requerimientos etc. • Trabajar con los líderes funcionales y arquitectos del proveedor para buscar soluciones a los problemas técnicos y funcionales que puedan aparecer
Fases de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • 1, 2,3 y 4

3. Equipo pruebas funcionales

Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los procesos de Rentabilidad y Presupuesto, así como el alcance de los procesos implementado para hacer pruebas efectivas
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el proceso de pruebas a lo largo del proyecto. • Desarrollar los guiones de prueba. • Coordinar la selección adecuada de datos del core que concuerden con los guiones de prueba. • Trabajar con el líder funcional en los casos generales y detallados de pruebas. • Hacer reuniones de seguimiento con el líder de funcional para revisar los principales incidentes y aportar en la clasificación de los mismos. • Colaborar con los analistas del proveedor para replicar problemas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los procesos definidos/Ajustados por el proyecto. • Conocer el alcance detallado del proyecto y plasmarlo en documentos de pruebas y la aplicación de las mismas. • Conocer o aprender durante la ejecución del proyecto los procesos en Siebel para desarrollar los guiones.
Fases de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • 1, 2,3 y 4

4. Usuario administrador funcional

Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la aplicación en particular (Rentabilidad y Presupuesto) en edades tempranas del proyecto con el objeto de quedar con el conocimiento funcional necesario para administrar la aplicación después de que el proyecto haya terminado.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Todas aquellas actividades directamente relacionadas con la administración funcional de cada solución.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer funcionalmente la arquitectura de la solución. • Conocer los procesos de negocio y alcance del proyecto.
Fases de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • 1, 2 y 3

5. Usuario administrador técnico

Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la plataforma desde un punto de vista técnico como velar y validar que los diferentes componentes técnicos de la herramienta estén ejecutándose correctamente.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Subir y bajar los servidores. • Subir y bajar componentes. • Configurar componentes. • Revisión y conocimiento de logs. • Todas aquellas actividades directamente relacionadas con la administración Técnica de la plataforma.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer técnicamente la arquitectura. • Conocimiento técnico de la administración.
Fases de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • 1, 2 y 3

6. Arquitecto de Solución

Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Rol responsable de proveer y aclarar a bajo nivel requerimientos funcionales, técnicos y regulación de industria al grupo del proveedor para conceptualizar la solución del proyecto. De igual manera, validar y aprobar el modelo de solución diseñado por el proveedor, y el cual va a soportar la implantación/implementación del proyecto.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer requerimientos de negocio, técnicos y de regulación de industria al grupo del proveedor, que deben considerarse dentro de la arquitectura de solución a conceptualizar y diseñar. • Validar los componentes tecnológicos que soportarán los requerimientos de negocio, regulaciones y técnicos. • Asegurar consistencia y coherencia de la solución punta a punta. • Trabajar en conjunto con los líderes y análisis de infraestructura del proveedor y Banco en armar la arquitectura física que va a soportar la solución planteada. • Participar activamente con el grupo de arquitectura y infraestructura física en la planeación de la arquitectura física que van a soportar la solución estructurada.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la operación del Banco. • Conocimiento en proceso de negocio de Banca. • Conocimiento en procesos financieros de back-office (GL, Movimientos contables) • Conocimiento en la oferta comercial (productos) del Banco (Assets, Liabilities y Banca Seguros) • Conocimientos alto nivel del alcance funcional de las cores de negocio que actualmente soportan la operación del Banco. • Amplia experiencia en la aplicación de estilos de arquitectura tales como N-tier, Client/server, EAI, ETL, etc. • Conocimiento en la arquitectura técnica del Banco (redes de datos, servidores, autorizadores, etc.) • Conocimiento en estándares, protocolos y lineamientos de seguridad que actual soporta la arquitectura de seguridad del Banco.
Fases de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • 1, 2,3 y 4

7. Especialista de Información e Integración

Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Rol responsable de realizar tareas de extracción, limpieza y transformación de datos sobre las diferentes plataformas de negocio del Banco desde las cuales se deben obtener información de clientes, productos, cuentas y toda aquella información requerida por los modelos de rentabilidad y presupuesto.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar extracciones de datos a partir de la ejecución de scripts • Realizar tareas de depuración y limpieza sobre los datos extraídos de la plataforma core. • Diseñar e implementar scripts que permitan transformar los datos limpios y depurados al formato entregado por el proveedor. • Cargar datos limpios, depurados y transformados en las áreas de staging de cada plataforma destino. • Validar y asegurar que la carga de datos realizada sobre el área de staging hubiese quedado correcta.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio y profundo conocimiento en el modelo de datos de la plataforma core • Conocimiento en SQL, ETL y lenguaje de scripting • Conocimiento en técnicas de depuración y limpieza de datos. • Conocimiento funcional en la plataforma de negocio sobre la cual se realiza la extracción de datos.
Fases de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • 1, 2,3 y 4
Cantidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de la cantidad de Cores involucrados, y el conocimiento de la persona en particular.

8. Analista de Infraestructura

Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Rol responsable de apoyar al grupo técnico del proveedor en atender y resolver solicitudes relacionadas con la arquitectura técnica del Banco (Direccionamiento IP, Sistemas operativos, capacidades de red, enrutamiento, nombres DNS).
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar y explicar al grupo técnico del proveedor el direccionamiento IP y nombres DNS requerido para instalar y configurar las plataformas. • Atender y resolver solicitudes generadas por el grupo técnico del proveedor alrededor de la arquitectura técnica del Banco: • Participar en reuniones y discusiones técnicas con el grupo de arquitectura técnica del proveedor.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio y profundo conocimiento en la arquitectura técnica del Banco: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema operativos de las plataformas Core ○ Red (Conectividad, direccionamiento IP, DNS) ○ Hardware ○ Switches ○ Topologías • Experiencia en administración de los sistemas operativos de la plataformas Core. • Diseño de redes & topologías.
Fases de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • 1, 2,3 y 4

9. Analista de Bases de Datos

Descripción	<ul style="list-style-type: none">• Rol responsable de administrar las bases de datos asociadas a los ambientes de desarrollo, calidad y producción de los diferentes productos que van a desplegarse como parte de la solución.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Administrar las bases de datos de los ambientes de desarrollo, calidad, y producción.• Apoyar al grupo del proveedor en identificar problemas de desempeño a nivel de la base de datos en las etapas de construcción y transición (Pruebas y despliegue) sobre los ambientes de desarrollo y calidad.• Monitorear y asignar correctamente los espacios asignados a los tablespaces sobre los cuales se soporta el modelo de datos de los productos y plataformas que componen la solución.• Realizar migraciones de ambientes y pases entre ambiente de los modelos de datos.• Generar reportes de desempeño de base de datos para cada uno de los ambientes.• Instalar y configurar las bases de datos de los ambientes de producción.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Amplio conocimiento en administración de bases de datos• Conocimiento en SQL y PL/SQL• Conocimiento en técnicas de tuning y afinamiento de transacciones SQL.• Conocimiento en el sistema operativo sobre el cual van a instalarse y ejecutarse las bases de datos.
Fases de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none">• 1, 2,3 y 4

Definición:

Evaluar los riesgos asociados al proyecto, así como las variables externas que lo impactan de forma directa.

Durante la ejecución de la fase de definición del proyecto se identificaron los siguientes riesgos que se encuentran expresados en la matriz que se observa a continuación

Tabla 7 - Matriz de Riesgo

1	Dependencias con terceros para los desarrollos	Todos los ajustes que hay que hacer en los sistemas actuales (Contabilidad por centros de Costos) tanto para el Core como para los sistemas satélites, deben ser hechos por Proveedores externos, y dependemos de su disponibilidad de recursos, esfuerzo en costo y tiempo que ellos determinen.	Proveedores	Se pueden ver impactados los tiempos de desarrollo y el presupuesto.	Abierto	9	0,9	8,1	Buscar alternativas de desarrollo con Proveedores Locales, comenzar la procura con los proveedores asociados a los sistemas satélites lo antes posible y/o informarles sobre el proyecto que está comenzando
2	Precisión en el análisis de requerimientos	Si no se entregan a los distintos proveedores los requerimientos técnicos de forma precisa, se corre el riesgo de impactos en las estimaciones y fallas en los entregables	Tecnología	Se pueden ver impactados los alcances, tiempos de desarrollo y el presupuesto.	Abierto	9	0,5	4,5	Asegurar que todas las áreas involucradas participen en el desarrollo de los requerimientos, para ello se requiere tener claro todos los recursos necesarios (Plan de recursos) e identificados todos los Stakeholders
3	Estimación errada de Tiempos del Proyecto	La sobre estimación y/o subestimación del esfuerzo requerido para realizar las actividades del cronograma, así como las asignación de las mismas basado en las expectativas del Cliente, tienden a generar un cronograma cuyo cumplimiento no es viable	Gestión y Control de Proyecto	Se pueden ver impactados los tiempos de desarrollo y el presupuesto.	Abierto	7	0,5	3,5	Definir claramente los alcances del proyecto y de los requerimientos para los sistemas CORE y Satélites, así como los tiempos de procura, instalación de HW/SW, Calidad IT
4	Poca/Ninguna experiencia el Proyectos Similares	El equipo de Proyecto no cuenta con recursos que hayan desarrollado un proyecto con estas características, herramientas y complejidad, tanto por los aspectos de BI como de contabilidad por Centros de Costo.	Gestión y Control de Proyecto	Se pueden ver impactados los tiempos de desarrollo y el presupuesto.	Abierto	7	0,9	6,3	Definir un plan de Formación temprana con el Proveedor seleccionado. Se sugiere incluir en el Proyecto un recurso con experiencia en Proyectos Similares.
5	Estimación errada de Costos del Proyecto	La sobre estimación y/o subestimación de los costos requeridos para la ejecución del Proyecto, basado en las expectativas del Cliente, tienden a generar un presupuesto insuficiente o inviable	Gestión y Control de Proyecto	Se pueden ver impactados los alcances y el presupuesto.	Abierto	5	0,5	2,5	Definir claramente los alcances del proyecto y de los requerimientos para los sistemas CORE y Satélites
6	Retrasos en contratación/Asignación de Recursos al Proyecto	La conformación de los equipos de trabajo, se ven impactados por la disponibilidad de recursos Bancaribe y/o el proceso de contratación de los mismos	Gestión y Control de Proyecto	Se pueden ver impactados los tiempos de desarrollo y el presupuesto.	Abierto	7	0,5	3,5	Comenzar a estimar los recursos necesarios anticipadamente y a gestionar las contrataciones

7	Compromiso del Equipo del Proyecto	El equipo del Proyecto, debe estar alineado con las expectativas del Banco y tener presente las obligaciones que cada uno tiene.	Gestión y Control de Proyecto	Se pueden ver impactados los tiempos de desarrollo y el presupuesto.	Abierto	9	0,1	0,9	Generar compromiso por el equipo del Proyecto
8	Escasa documentación	La documentación actual de los sistemas de información es insuficiente o incompleta.	Tecnología	Se pueden ver impactados los alcances, tiempos de desarrollo y el presupuesto.	Abierto	5	0,5	2,5	Levantamiento de información de fuentes de información y procesos actuales antes de la selección del Proveedor
9	Cambios constantes en los Requerimientos	A medida que el proyecto avanza, surgen cambios en los alcances y/o especificaciones que afectan en costos y tiempo el proyecto.	Alcance	Se pueden ver impactados los alcances, tiempos de desarrollo y el presupuesto.	Abierto	7	0,3	2,1	Definición clara y precisa de los alcances del Proyecto
10	Comunicación inadecuada	No todos los involucrados en el proyecto, conocen a cabalidad sus alcances, tiempos, riesgos, compromisos, etc.	Gestión y Control de Proyecto	Se pueden ver impactados los alcances, tiempos de desarrollo y el presupuesto.	Abierto	9	0,3	2,7	Identificar todos los recursos y Stakeholders del Proyecto
11	El equipo Técnico no cuenta con un experto en las Herramientas a utilizar	No se cuenta con recursos que tienen experticia en las herramientas de BI que posiblemente adquiera el Banco	Recursos	Se pueden ver impactados los alcances, tiempos de desarrollo y el presupuesto.	Abierto	9	0,7	6,3	Definir un plan de Formación temprana con el Proveedor seleccionado
12	Disponibilidad de Recursos para Pruebas Calidad IT	Hay que contar con la capacidad suficiente de recursos para ejecutar las pruebas de Calidad de manera oportuna y en los tiempos establecidos	Recursos	Se pueden ver impactados los tiempos del Proyecto.	Abierto	7	0,5	3,5	Planificar conjuntamente con el área de Calidad IT el Proyecto y definir la necesidad de contratar recursos
13	Viabilidad de los Requerimientos	Los requerimientos que se generan durante la fase de análisis no son factibles en su implementación	Alcance	Se pueden ver impactados los alcances del Proyecto	Abierto	5	0,5	2,5	Analizar conjuntamente con los Proveedores los alcances del proyecto y manejar las expectativas de los Funcionales, de modo que se tenga claro que incluye y que no incluye el Proyecto
14	Espacio Físico para el Equipo del proyecto	Se requerirá puestos de trabajo y PC, para el desarrollo del Proyecto	Recursos	Se pueden ver impactados los tiempos de desarrollo y el presupuesto.	Cerrado	9	0,9	8,1	Estimar la cantidad de recursos externos y comenzar a negociar puestos de trabajo, construcción de los mismos y/o áreas fuera de la torre Galipán

15	Tiempos de entrega e instalación de HW/SW	Se refiere al tiempo de procura e importación de HW/SW, los cuales pueden escapar del control del Proyecto, además del plan de instalación de los mismos y la definición de la arquitectura definitiva (Layout)	Recursos	Se pueden ver impactados los tiempos del Proyecto.	Abierto	9	0,5	4,5	Utilizar estimaciones de tiempo basados en otros proyectos similares, e incorporar en los contratos tiempos de entrega
16	Ajustes y/o Asientos Manuales Operativos de Otras Áreas	Existen áreas que operativamente realizan ajustes a la Contabilidad.	Funciones de Negocio	Estos ajustes podrían no estar contemplados o tomados en cuenta por la herramienta de proceso.	Abierto	7	0,7	4,9	Puede ser un sub proyecto con Operaciones y Contraloría
17	Rigidez en la Adecuación de los Satélites	Se refiere a la adecuación técnica de los Sistemas satélites que intervienen en el CORE Bancario.	Tecnología	Se podrían disparar los tiempos del proyecto en el desarrollo o adecuaciones que puedan generarse en los sistemas satélites.	Abierto	7	0,7	4,9	Utilizar estimaciones de tiempo basados en otros proyectos similares, e incorporar en los contratos tiempos de entrega
18	Reportería Actual	Existen reportes que actualmente usa el Banco para la generación de información y construcción de Reportes los cuales son generados a partir de programas que se verían afectados por cambios en el CORE.	Tecnología	Estos desarrollos podrían impactar los tiempos de salida a producción.	Abierto	7	0,7	4,9	Puede ser un sub proyecto con Operaciones y Contraloría
19	Reportes Manuales desconocidos	Podrían existir Reportes manuales ejecutados funcionalmente dentro de la institución que no son generados por un sistema automático que podrían ser necesarios para la construcción del modelo.	Funciones de Negocio	La capacidad de integrar estos reportes al modelo dependerá de su importancia.	Abierto	7	0,7	4,9	Puede ser un sub proyecto con Operaciones y Contraloría
20	Proyectos Mandatorios de entes Regulatorios.	Proyectos emitidos por SUDEBAN u otro ente regulatorio	Otros Proyectos	Priorización de estos proyectos por encima del SIG	Abierto	7	0,7	4,9	
21	Reportes Mandatorios o Regulatorios	La salida o generación de reportes mandatorios para entes reguladores	Funciones de Negocio	Los cambios que pueden producirse en el CORE pueden afectar la generación de estos reportes, trayendo como consecuencia su reestructuración o adecuación.	Abierto	7	0,7	4,9	

22	Devaluación Monetaria	La generación de una devaluación monetaria	Recursos	Una devaluación podría impactar económicamente el proyecto.	Abierto	5	0,9	4,5	
23	Gaps extensos	Se refiere a Gaps levantados por el proveedor que su desarrollo o alcance puedan ser tan extensos que disparen tiempos del proyecto.	Alcance	Tiempos amplios para generar primeras victorias tempranas.	Abierto	7	0,7	4,9	
24	Rotación de Personal	Cambio de personal o Renuncia por parte de algún recurso del proyecto	Recursos	Perdida del Know How y curva de aprendizaje del nuevo recurso	Abierto	5	0,5	2,5	Mantener clima de trabajo agradable y acorde a las expectativas
25	Congelación de Código	Se refiere a la congelación de Código realizada en Producción a finales de año	Tecnología	Incapacidad de salir a producción durante este periodo	Abierto	7	0,7	4,9	
26	Cuadre Operativo Contable	validación y Certificación del Cuadre contable por la parte funcional	Recursos	cantidad de Recursos limitados para efectuar la certificación del Cuadre Contable	Abierto	7	0,7	4,9	
27	Administración de Inventarios Iniciales	Administración de Inventarios Iniciales	Funciones de Negocio	Administración de Inventarios Iniciales	Abierto	7	0,7	4,9	
28	Tipos de Preparación de Ambientes Técnicos	Se refiere a los tiempos de preparación y adecuación de los distintos ambientes de Tecnología para la instalación de la Solución	Tecnología	Los tiempos de configuración muchas veces se extienden más allá de los acordados impactando los tiempos del proyecto	Abierto	7	0,7	4,9	
29	Tiempos de Calidad IT	La nueva metodología de calidad IT es bastante extensa	Tecnología	Los tiempos de calidad IT podrían extender la duración del proyecto	Abierto	7	0,7	4,9	
30	Puntos de Seguridad de la Información no contemplados o informados a Tiempo		Gestión y Control de Proyecto	Incapacidad de salir a Producción	Abierto	7	0,7	4,9	
31	Tiempos de Procura y llegada de Hardware a Venezuela	Existen tiempos de importación para los recursos tecnológicos que deben ser tomados en cuenta	Recursos	Prela la creación de los Ambientes	Abierto	7	0,7	4,9	

32	Equipo de Proyecto cuyo idioma nativo es el Ingles	Se incorporan consultores al proyecto que no hablan español	Recursos	Mala definición de alcances y requerimientos. Problemas en los documentos generados que no están en español	Abierto	9	0,9	8,1	Coordinar traductores por parte del proveedor, para garantizar la adecuada comunicación entre los miembros del equipo y Stakeholders
33	Retraso en la definición de los contratos de confidencialidad y de acceso a la información de producción	No se contaría con la información integra para el desarrollo del proyecto	Recursos	Impacto en el plan de trabajo y fallas en los desarrollos	Abierto	7	0,5	3,5	Planificar tempranamente las actividades de creación de los contratos de confidencialidad
34	Disponibilidad de Recursos Humanos con experiencia en las aplicaciones Banco	Es necesario incorporar talento Experto para los desarrollo de los sistemas del Banco	Recursos	Impacto en el plan de trabajo y fallas en los desarrollos	Abierto	7	0,7	4,9	Desarrollar el plan de Recursos Humanos en la fase inicial del proyecto, negociar las transferencias de recursos y la captación de reemplazos
35	Retrabajo por ejecución del Proyecto de rentabilidad y presupuesto en paralelo	Existe una dependencia entre los Proyectos, ya que los ETL, generan información para Rentabilidad y Presupuesto toma la información del mismo Datamart. Adicionalmente las decisiones que se tomen en el diseño de rentabilidad pueden afectar el diseño de planificación, el cual termina antes	Alcance	Retrabajo	Abierto	9	0,9	8,1	Integración entre ambos equipos de trabajo, adecuación y sincronización de los planes de trabajo
36	Complejidad del desarrollo de los extractores de datos (ETL)	No está definida la metodología de mapeo de los extractores, la cual debe definirse de manera que sea efectiva y eficiente y que permita aprovechar al máximo los recursos requeridos que tienen una baja disponibilidad. Adicionalmente el Banco no tiene completamente documentada todas las estructuras de datos. Las tablas de Staging están definidas en inglés.	Recursos	Impacto en el plan de trabajo y fallas en los desarrollos	Abierto	9	0,9	8,1	Hacer un ejercicio de mapeo para estimar esfuerzo y tiempos, de manera que se puedan fijar las expectativas. Definir la metodología de mapeo a utilizar

2. Generar la planificación estimada del proyecto.

a. Definición de todas las actividades a realizarse dentro del proyecto.

Estructura Desagregada de Trabajo inicial del proyecto:

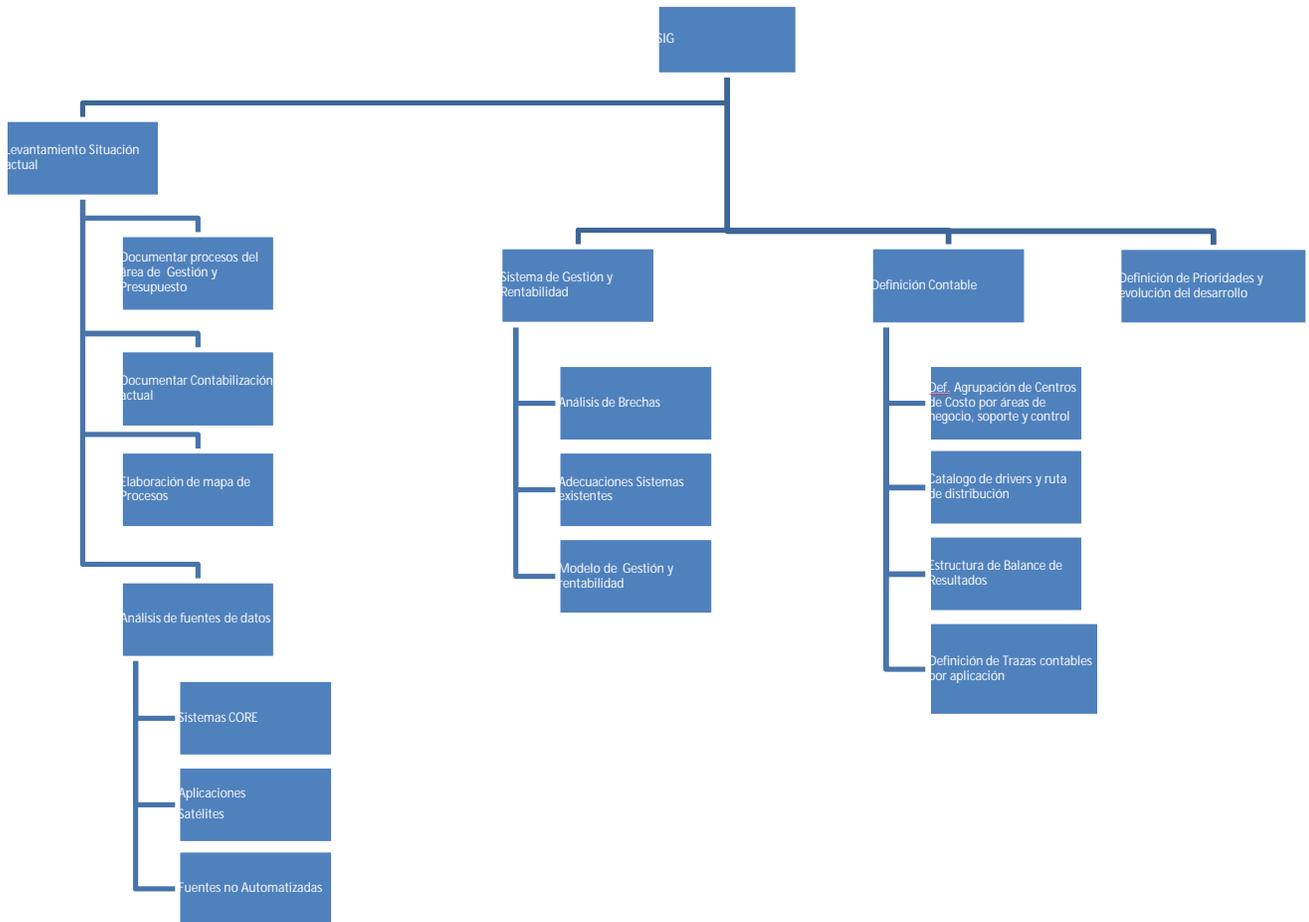
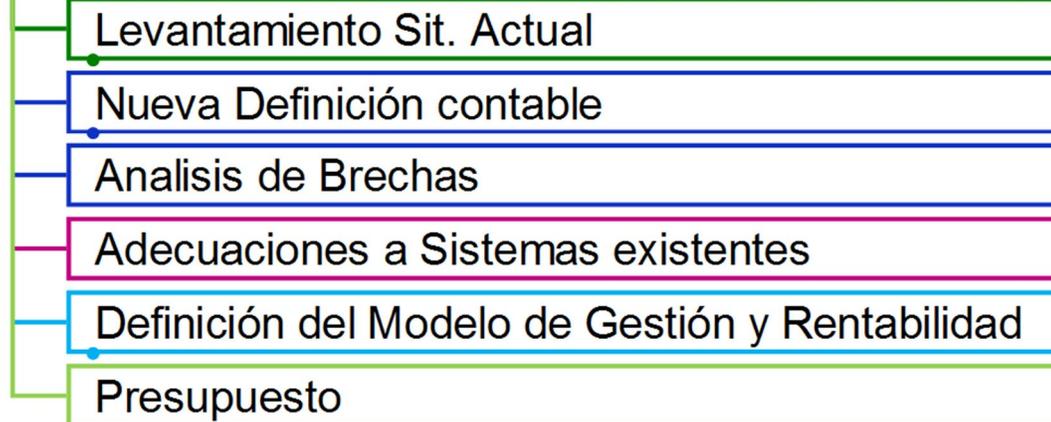
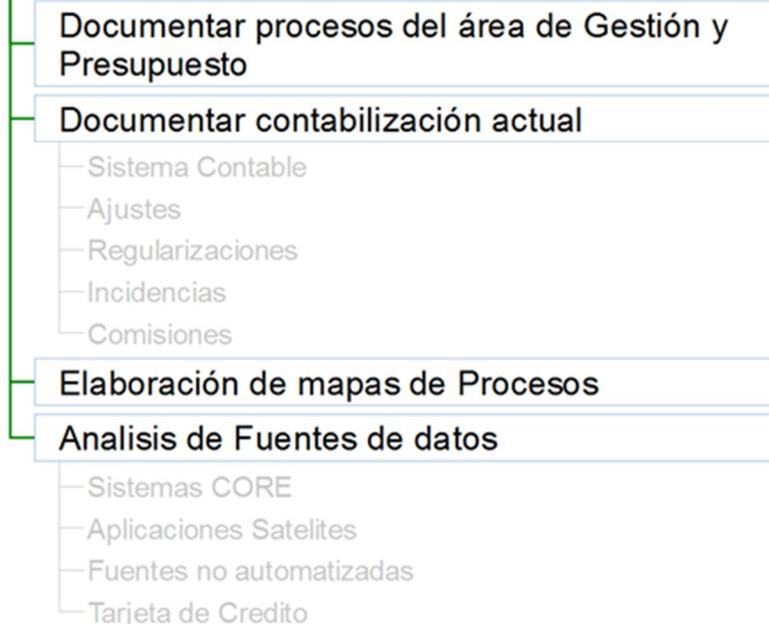


Figura 10 - Estructura Desagregada de Trabajo (Proyecto)

Sistema de Gestión y Rentabilidad



Levantamiento Sit. Actual



Nueva Definición contable

- Centros de costos
 - Definición de la estructura de Centros de Costos
 - Niveles de Segregación
 - Negocio
 - Región
 - Homologación entre sistemas
 - Proceso de administración de CC
- Catalogo de Drivers y ruta de distribución
- Estructura del Balance de Resultados
- Trazas contables por aplicación
- Contabilización por Operación/Contrato

Definición del Modelo de Gestión y Rentabilidad

- Definición de normas y políticas
 - Carterización de Clientes
 - Liberación de Garantías
- Cuadre contable
 - Diario
 - Mensual
 - Esquema de Ajustes manuales
 - Regularizaciones
 - Cuadre por Oficinas

Actividades identificadas del WBS:

Tabla 8 - Estructura Desagregada de Trabajo

Nombre de tarea
Plan SIG WBS
Levantamiento Sit. Actual
Documentar procesos del área de Gestión y Presupuesto
Documentar contabilización actual
Sistema Contable
Ajustes
Clasificar
Priorizar
Definir esquema de regularización
Regularizaciones
Clasificar
Priorizar
Definir esquema de regularización
Incidencias
Comisiones
Elaboración de mapas de Procesos
Análisis de Fuentes de datos
Credito
Corresponsales
Captaciones
Efectivo (operaciones de Efectivo y Pasivos)
Cartera de Inversiones
Provisiones de Credito (control y registro de Credito)
Bienes en Uso
Otros Activos
Gastos Operativos
Otras Provisiones
Gastos de Personal (Capital Humano)
Comisiones
Ingresos y Gastos Extraordinarios
Gastos e Ingresos por Bienes Realizables
Gestión de Riesgo de Crédito – Recuperaciones
Procura
Contraloría - Registros Contables Manuales
Nueva Definición contable
Centros de costos
Definición de la estructura de Centros de Costos
Niveles de Segregación

Negocio
Región
Homologación entre sistemas
Core
Proceso de administración de CC
Catalogo de Drivers y ruta de distribución
Estructura del Balance de Resultados
Trazas contables por aplicación
Contabilización por Operación/Contrato
Análisis de Brechas
Adecuaciones a Sistemas existentes
Definición del Modelo de Gestión y Rentabilidad
Definición de normas y políticas
Carterización de Clientes
Liberación de Garantías
Cuadre contable
Diario
Mensual
Esquema de Ajustes manuales
Regularizaciones
Cuadre por Oficinas
Modulo de Planeación Presupuesto y Control
Incepción
Elaboración
Construcción
Transición
Producción
Modulo de Rentabilidad
Incepción
Elaboración
Construcción
Transición
Producción
Tableros de Control y Reportes
Incepción
Elaboración
Construcción
Transición
Producción

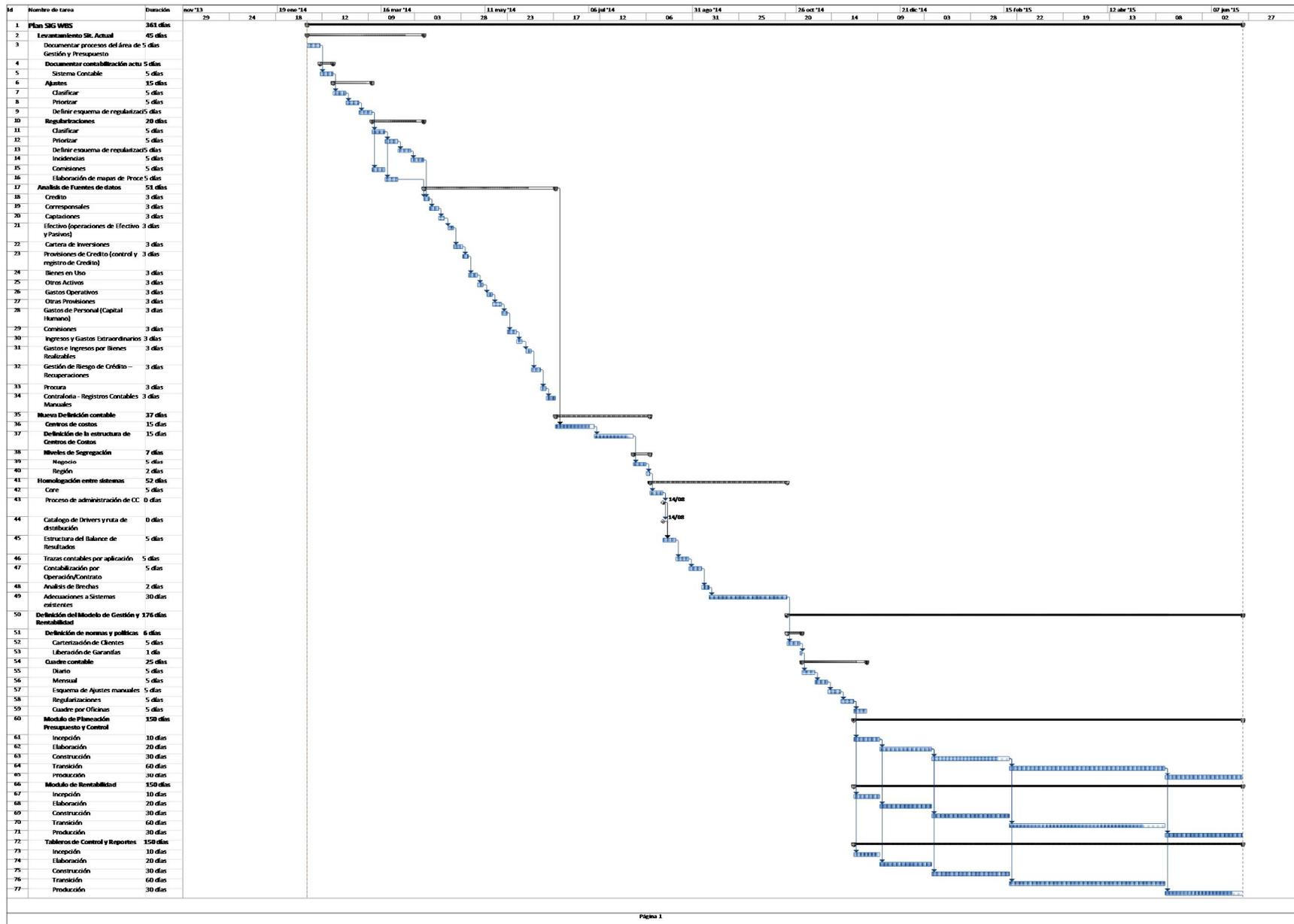


Figura 11 - Diagrama de Gantt del Proyecto

CAPITULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se logra documentar de manera clara y detallada la totalidad de los requerimientos técnicos y de negocio que el Banco, tiene para el proyecto, con la finalidad de corroborar que toda la información expuesta durante la fase análisis ha sido debidamente entendida por todos los participantes en la implementación de este proyecto.

Esta información sirvió como base para diseñar la solución que mejor se adaptaba los requerimientos aquí expuestos. Asimismo fue el fundamento para planear en detalle las actividades necesarias para la implementación exitosa de este proyecto.

Por lo anterior, la solicitud de algún requerimiento adicional puede representar un impacto en los tiempos estimados de finalización, requerir recursos humanos y/o materiales adicionales así como implicar el rediseño de la solución con la consecuente pérdida de trabajo que conlleva.

Descripción general

El proceso de elaboración, planeación y seguimiento de la rentabilidad y el presupuesto es realizado de manera “manual” utilizando hojas de cálculo Excel.

El proceso se inicia en el mes de agosto con la definición de las premisas económicas y los lineamientos estratégicos de acción. Estos supuestos alimentan los procesos de las áreas que consolidarán en el plan de negocio.

El presupuesto primario se inicia con la definición de la cartera de colocaciones y captaciones. Ésta se determina a partir de una cuota objetiva para el banco sobre la proyección del mercado total activo y pasivo. A continuación, se define el mix de participación de cada producto en la cartera total (activa y pasiva) en función de la participación histórica al último mes real, obteniendo así los volúmenes de la cartera por producto.

Se proyectan las tasas activas y pasivas por producto a partir de los reales más la variación de una tasa promedio, obteniendo así el margen financiero del banco.

Por otro lado, las áreas responsables presupuestan los gastos operativos, gastos de personal, provisiones, otras líneas de gasto y comisiones; las cuales posteriormente se incluyen al presupuesto primario. El área de planificación revisa dichas proyecciones y sugiere ajustes en función a indicadores de eficiencia u otras metas definidas a alto nivel.

El área de planificación se vale de la información histórica y de una serie de premisas para proyectar las cuentas del balance y estado de ganancias y pérdidas:

Las cuentas de disponibilidades Se aplican tasas o políticas de liquidez sobre las captaciones o tasas de encaje sobre determinados activos.

Se calculan los créditos vencidos y en litigio en función de tasas de morosidad del banco y se ajustan en base a relaciones históricas. El saldo actual de la provisión por incobrabilidad se obtiene de la suma del saldo anterior más la provisión calculada del mes.

El resto de las cuentas de activo y pasivo y patrimonio se calculan a partir de información histórica o se determina un monto fijo por mes presupuestada por el área de Contraloría.

El resultado del ejercicio se refleja en la cuenta “gestión operativa” y se lleva al patrimonio al cierre de cada semestre.

Se calculan los aportes sociales e impuestos en función a las tasas de aporte legal sobre las cuentas que correspondan. En el caso del impuesto a la renta se requiere al área correspondiente de la tasa efectiva de impuesto Una vez cerrado el presupuesto se distribuye las proyecciones de gastos a las áreas para que estos ajusten las proyecciones del presupuesto primario a las metas establecidas.

Por último, se calculan las inversiones como cuenta de cuadro del balance, monto que se distribuye por el peso histórico entre los productos de inversión en cartera.

Se envía las proyecciones a la comisión Directiva para su aprobación.

En el año de ejecución del presupuesto se realiza un seguimiento mensual del cumplimiento del mismo. Para ello se realizan comparaciones entre lo presupuestado y los reales para cada uno de los rubros presupuestados.

Parametrización

Se hará una parametrización de acuerdo a las necesidades de información que el Banco establecerá principalmente:

Definición de reglas de negocio (o cálculos), en este punto se parametrizarán las reglas de negocio particulares del Banco para la elaboración de su presupuesto.

Reporteo, se definirán los diferentes formatos para presentar la información procesada y los resultados del proceso presupuestal, en sus distintas versiones, y su contraste con la información real.

Formas de captura, se harán formularios de información a la medida del Banco para capturar las premisas y cuentas necesarias a fin de elaborar los estados financieros presupuestados.

Interfaces de entrada, se hará la definición de reglas de carga de información de los sistemas que sirvan de fuente de almacenamiento de los datos reales, ya sea provenientes del módulo de rentabilidad u otros, como así también las salidas de datos presupuestados del sistema.

Requerimientos del Negocio

Se modelará una solución utilizando una aplicación Web con el objetivo de migrar el proceso actual de Presupuesto corporativo.

En el diseño del proceso se incorporarán las mejoras y nuevas funcionalidades que ofrece la herramienta para optimizar y agilizar dicho proceso.

La aplicación a desarrollar proveerá análisis de los siguientes estados financieros:

- Balance General
- Estado de Pérdidas y Ganancias

El nivel de detalle del presupuesto del Banco será el siguiente: el Margen Financiero y las cuentas de Colocaciones y Captaciones serán detalladas por producto, segmento y oficina.

Para los gastos de personal y gastos operativos el detalle será por centro de costo.

El resto de las cuentas de Balance y Ganancias y Pérdidas no contarán con apertura por producto y segmento. No obstante, una vez se cuente con la información real con dicha apertura del módulo de rentabilidad, podremos proyectar estos conceptos con dicho nivel de detalle. En tal caso, la estructura de la aplicación permitirá obtener un estado de Ganancias y Pérdidas y Balance por producto, segmento y oficina.

El modelo de planificación que presentamos seguidamente, se aplicará tanto al proceso presupuestal que contiene la proyección de cierre de año (noviembre-diciembre del año actual) y el presupuesto del año siguiente como a los forecast o pronósticos que se realicen durante el año corriente, y a la planificación de largo plazo a 5 años descripta más adelante.

Se identifican las siguientes etapas del proceso presupuestal.

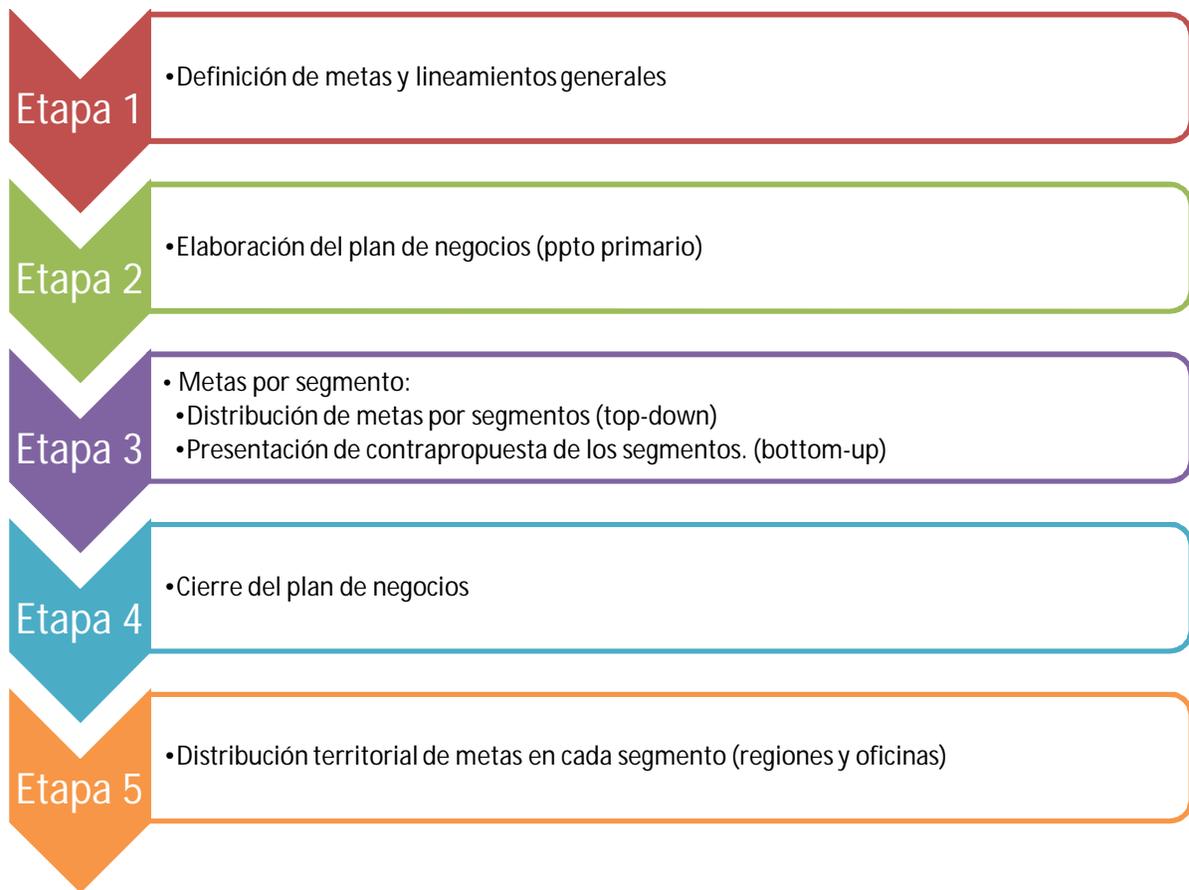


Figura 12 - Etapas del Proyecto

Definición de metas y lineamientos generales

El responsable de análisis macroeconómico definirá una serie de premisas y lineamientos generales para los meses de la proyección de cierre de año y el presupuesto del año siguiente. El área de planificación complementa dicha información con la definición del market share del Banco sobre el mercado y el mix de participación de cada producto, activo y pasivo, en la cartera total. Estas premisas sirven de base para la proyección y análisis del balance general y estado de pérdidas y ganancias.

Elaboración del Plan de negocios

Las distintas áreas del Banco realizarán la presupuestación de los conceptos que le corresponden, que remitirán al área de Planificación para su consolidación. Los conceptos a presupuestar serán:

1. Colocaciones y Captaciones: en primer lugar se calcula la cartera total del banco como una cuota (%) sobre el mercado total definido en las premisas. La cartera activa y pasiva de productos, se obtendrá a partir del mix histórico de participación de cada producto en la cartera total, considerando las restricciones para los productos regulados. Los volúmenes se distribuirán por segmento y oficina en procesos subsiguientes. Los créditos vencidos se calcularán a partir de una tasa de morosidad sobre los créditos vigentes. Para los créditos reestructurados y en litigio se aplican relaciones históricas respecto a créditos vigentes y vencidos. El Área de Planificación se alimentará de las provisiones específicas, castigos y recuperos proyectadas por el Área de Riesgos. Estos datos podrán ser detallados por producto. Las provisiones genéricas se calcularán en función de las reglas previamente establecidas.
2. Margen financiero: Se proyectarán las tasas activas y pasivas por producto y segmento a partir de los reales obtenidos del Cálculo de Rentabilidad. Estas tasas se proyectarán en función del crecimiento de las tasas activas y pasivas promedio, suministradas por el área de Estudio Económicos. Se podrán revisar y ajustar manualmente en función de las metas o exigencias regulatorias. Se calculará las tasas para cada segmento como resultado de los ingresos financieros por segmento entre los volúmenes por segmento. A efectos del cálculo se utilizarán saldos promedios. Los saldos de cierre del mes se obtendrán en función de los saldos promedio por un factor. Tras la distribución de volúmenes, se obtendrá un margen financiero por producto, segmento y oficina.
3. Comisiones: El área de ingresos no financieros realizará el presupuesto de las comisiones por rubro contable. Para las comisiones de tarjeta de

crédito, comercio exterior, operaciones en moneda extranjera, tarjeta de débito y fideicomiso, se aplicará una tasa a los volúmenes de cada producto relacionado. Para el resto de las comisiones se aplicará una tasa de crecimiento sobre la información histórica. Se validará con las áreas de negocio y podrán ajustarse los saldos dentro del año. Se distribuirán las comisiones a las regiones y oficinas en función de porcentajes por oficina a ingresar.

4. Gastos operativos: el área de gastos operativos definirá los gastos detallados por rubro contable y entidad. No se contará con detalle de cada uno de los rubros abierto por proveedores, por lo tanto en estos casos se deberán presupuestar en forma consolidada.
5. Gastos de personal: el área de recursos humanos ingresará los montos de cada rubro de gastos de personal, previamente presupuestados por centro de costo. Para aquellos gastos de personal que no están distribuidos por Centro de Costos, se considerará el desarrollo de una regla de distribución, en la etapa de diseño, en caso de requerirse.
6. Disponibilidades: se aplicarán las proporciones definidas en los lineamientos generales a las captaciones. Se replicará el modelo de encaje para determinar el saldo en BCV.
7. Intereses y comisiones por cobrar y pagar: se calcularán en función de proporciones históricas sobre las cuentas proyectadas que las generan.
8. Otros financiamientos obtenidos / Otras Obligaciones: Se detallará la proyección de cada cuenta por medio de financiamiento en una cuenta individual, que a su vez podrá ser abierta en oficinas u otras entidades que correspondan.
9. Otras Cuentas del Balance: Las otras cuentas de activo, pasivo y patrimonio se calcularán a partir de información histórica o son input de áreas que manejan rubros específicos.
10. Inversiones: será la cuenta de cuadro del balance. Dicho importe se distribuirá a los productos de la cartera de Inversiones según pesos

históricos que podrán ser ajustados. Esta tarea se realizará en conjunto con el responsable del Comité Operativo de Activos y Pasivos.

11. Impuestos: Se calcularán los aportes sociales e impuestos en función a las tasas de aporte legal sobre las cuentas de resultado o balance que correspondan. En el caso del impuesto a la renta, se calculará la tasa efectiva del impuesto a partir del modelo del área de Gestión Fiscal. A efectos de este modelo, se ingresará el importe de las cuentas que no se obtengan de los estados financieros presupuestados, el importe del ISLR se asignará a una entidad genérica del área de Soporte.
12. Cuentas del GyP: para el resto de las cuentas, el monto será ingresado o será una proyección de los datos históricos del último mes real.

Todas las cuentas podrán ser ajustadas manualmente por un monto o factor tras la ejecución de las reglas de proyección correspondientes.

Cálculos

Se analizaron los principales cálculos que requiere el modelo, ellos son:

CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN REAL

Se realizará un cálculo para agregar la información real cargada en los niveles inferiores a los niveles superiores de la estructura. Por ejemplo, se consolidará la información del segmento comercial como agregación de los subsegmentos que lo componen.

CÁLCULO DE PRONÓSTICO

Se realizará un cálculo que sea capaz de copiar al escenario Pronóstico los datos Reales hasta el mes actual y que luego proyecte los meses futuros utilizando la misma lógica que el presupuesto.

CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS

Luego de haber desarrollado este Trabajo Especial de Grado, se hace análisis de los resultados de los mismos, su principal entregable: el plan de trabajo que surge de las etapas de visualización, conceptualización y definición del proyecto.

Se celebraron las entrevistas y se hizo un profundo análisis en función al conocimiento del negocio que manejan nuestros aliados funcionales, tomando en cuenta siempre la metodología definida por las áreas de calidad, proceso y la oficina de gestión de proyectos.

Se evaluaron las herramientas más adecuadas a la necesidad presentada y se seleccionó un proveedor que brindó una solución que garantiza cubrir por completo las necesidades originales y que a mediano plazo presenta mejoras considerables en el modelo de cara al crecimiento esperado en la organización y sus expectativas de inclusión de nuevos clientes.

Desde el punto de vista metodológico se logra entender la importancia de las fases previas del proyecto, ya que al subestimar las primeras fases del mismo se puede desvirtuar la naturaleza del proyecto y se pierde de foco la necesidad que realmente origina el mismo. El método FEL (front end loading) permite al equipo de proyecto mantener foco sobre la necesidad real del proyecto brindando de forma modular, crear la estructura del mismo de una forma gradual y efectiva.

Se evaluaron los riesgos del proyecto, tomando decisiones tempranas sobre cuáles de ellos mitigar, y fortaleciendo mas la seguridad de todos los integrantes del proyecto al disminuir con ello la incertidumbre de los eventos que pudieron haberse presentado en el proyecto.

Finalmente surge el producto final como logro del esfuerzo previo del proyecto, y abriendo la perspectiva de todos los integrantes a las fases de ejecución de una forma más clara y organizada: el plan de maestro para el desarrollo del sistema de gestión y rentabilidad.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al trabajo de grado desarrollado, surgen las siguientes conclusiones y recomendaciones producto de la investigación y de la ejecución de las fases mencionadas en los capítulos anteriores:

1. Conclusiones

Los hallazgos más relevantes que se identificaron durante la ejecución de los objetivos son los siguientes:

- Elaborar las etapas de visualización, conceptualización y desarrollo del proyecto bajo la metodología Front End Loading (FEL):
 - De acuerdo a la necesidad funcional se estableció el propósito del proyecto, identificando los objetivos, el alcance, la factibilidad preliminar, se seleccionó a los principales actores del proyecto (gerente del proyecto, líder funcional, líder técnico) y se elaboró el project charter.
 - Se le dio concepto al proyecto, organizando los aspectos importantes y seleccionando a los proveedores, utilizando las herramientas RFP (Request for proposal, o solicitud de propuesta) y se estructuró el paquete de definición.

En esta etapa se destaca la importancia de tener claro qué necesidad se desea cubrir con el proyecto, y de cuanto presupuesto se dispone, si no se clarifica cuáles son las expectativas reales del proyecto se puede perder el foco desde etapas muy tempranas, y el producto resultante del proyecto puede ser completamente diferente a lo que realmente se necesitaba, la labor del gerente del proyecto en esta fase es vital, ya que servirá no solo de orquestador sino de

conciliador, negociador e intérprete de las necesidades de acuerdo al interlocutor al que se dirige en las entrevistas y reuniones preliminares.

- Evaluar los riesgos asociados al proyecto, así como las variables externas que lo impactan de forma directa.
 - A lo largo del proyecto se fueron identificando los posibles elementos o situaciones que pondrían en riesgo el proyecto, con ello se elimina la incertidumbre. Las limitaciones se ubicaron dentro de la siguientes categoría:
 - Proveedores
 - Tecnología
 - OGP
 - Alcance
 - Recursos
 - Funciones de Negocio
 - Otros Proyectos

De la ejecución de este objetivo se destaca el juicio experto del gerente y del equipo del proyecto en la identificación de los eventos que pudieron retrasar o suspender de forma definitiva el proyecto, la factibilidad de que alguno de ellos se materializara y las acciones a seguir para aceptar, reducir, mitigar o eliminar cada uno de ellos. Se tomó la base de conocimientos de proyectos anteriores dentro de la organización y de experiencias de proyectos similares en otras instituciones financieras.

El riesgo más importante fue la barrera del lenguaje con el proveedor, afortunadamente se mitigó incorporando talentos bilingües que pudieran servir de intérpretes de los participantes del proyecto.

- Generar la planificación estimada del proyecto.

En la medida que se fueron celebrando las mesas de trabajo durante las tres etapas del FEL, se identificaron todas las actividades a realizarse dentro del proyecto, utilizando como herramientas la estructura desagregada de trabajo, y de forma progresiva fue surgiendo de manera natural el plan de trabajo del proyecto. De esta fase destaco la importancia de haber elaborado la planificación de las etapas iniciales, ya que esto brinda claridad a todos los interesados del proyecto de cuál es el avance en la elaboración del plan, reduciendo con ello el sentido de urgencia del plan de trabajo definitivo y demostrando que el esfuerzo en las fases iniciales también requiere de un profundo análisis y la participación de los talentos más experimentados en el área, de allí de determinó cual es la garantía de éxito o de fracaso del proyecto.

2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar una revisión exhaustiva del modelo de rentabilidad, establecer los alcances por fases, inicialmente hacer el cálculo de rentabilidad desde un enfoque micro, para luego de haber obtenido este resultado realizar el cálculo y distribución de los gastos inherentes a las actividades de intermediación financiera.
- Definir concretamente la estructura de los dashboard y los reportes a generar antes de modelar las estructuras de datos que servirán de fuente para el proyecto.
- Garantizar la integridad de la data, sin alteraciones para no perder la credibilidad sobre los procesos automáticos y cálculos propios de la aplicación seleccionada.
- Adiestramiento funcional y técnico en las fases iniciales del proyecto, de ser posible, mucho antes de la fase de diseño, para con ello tener una

perspectiva completa de las funcionalidades de la aplicación y de las soluciones que se puedan dar a mediano plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Asamblea Nacional. (2010). Ley de Instituciones del Sector Bancario. Venezuela: Gaceta Oficial.

Asamblea Nacional. (2001). Ley Especial Contra los Delitos Informáticos. Venezuela: Gaceta Oficial.

Asamblea Nacional. (2001). Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Venezuela: Gaceta Oficial.

Asociación Bancaria de Venezuela (ASOBANCA). (2010). *Listado de Bancos*. Recuperado el 01 de 04 de 2012, de https://www.asobanca.com.ve/site/interna_01.php?p=17&psearch=3

Brito, L. (2009). Plan de Gestión de Proyectos para la Implantación de un Sistema de Documentación de Proyectos en la Gerencia General de Ingeniería y Proyectos de C.V.G. Ferrominera Orinoco C.A. Puerto Ordaz, Venezuela.

Britos, P. (2008). Procesos de Explotación de Información Basados en Sistemas Inteligentes. Buenos Aires, Argentina.

Cano, J. (2007). *Business Intelligence: Competir con Información*. España.

De Socio, E. (2007). Evaluación de la Fase Inicial del Ciclo de Vida de los Proyectos en una empresa del Sector Eléctrico. Caracas, Venezuela.

Diogo, A. (2007). Definición del proyecto "Parametrización del portal corporativo" para el control y análisis de indicadores de gestión generados por un Departamento de una empresa de consumo masivo. Caracas, Venezuela.

ETL-Tools. (2012). *Commercial ETL tools*. Recuperado el 17 de 03 de 2012, de <http://www.etltools.net/etl-tools-comparison.html>

Federación De Colegios De Licenciados En Administración (FECLAVE). (2012). *Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración*. Recuperado el 25 de 03 de 2012, de <http://www.feclave.net.ve/index.php?p=7>

GoliInfo. (2012). *Business Intelligence Data Warehousing*. Recuperado el 17 de 03 de 2012, de <http://www.bi-dw.info/data-warehousing.htm>

Guido, J., y Clements, J. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos*. Mexico: Cengage.

Guillen, A. (Febrero de 2010). Curso de Definición y Desarrollo de Proyectos. Caracas, Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación (4ta Edición)*. Mexico: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2010). *El proyecto de Investigación, Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación (Sexta ed.)*. Caracas: Quiron.

Nader, J. (2001). Sistema de Apoyo Gerencial Universitario. Argentina.

Palacios, L. (2005). *Gerencia de Proyectos, un Enfoque Latino*. Venezuela.

Petroleos de Venezuela (PDVSA). (1999). *GGPIC*. Caracas.

Project Management Institute (PMI). (2012). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Recuperado el 25 de 03 de 2012, de http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~/_media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

Project Management Institute (PMI). (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Rodríguez, V., Rodríguez, S., y Sarmiento, J. (2002). Contabilidad por la responsabilidad y precios de transferencia, su aplicación en el perfeccionamiento empresarial cubano. *Revista Galega de Economía* , 10.

Senn, J. (2000). *Análisis y diseño de sistemas de información, segunda edición*. Mexico: McGraw-Hill.

Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). (2012). *Glosario Tributos Internos*. Recuperado el 25 de 03 de 2012, de http://www.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENTIDO_SENIAT/03TRIBUTOS/3.8GLOSARIO/3.8GLOSARIO_TRIBUTOS_INTERNOS.pdf

Valarino, E., Yáber, G., y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Trillas.