



**Universidad Monteávila
Vicerrectorado Académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gerencia de Proyectos**

**PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS, DE
LA COORDINACIÓN DE PROYECTOS Y ARQUITECTURA DE UN BANCO DEL
ESTADO.**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar el Grado de
especialista en Planificación, Desarrollo y Gerencia de Proyectos

Autor: Ing. Karem Estanga

C.I. 16.192.751

Tutor: Martin Serpa

Caracas, Enero de 2012

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso y a la Virgen Santísima por haberme dado el ser y todo cuanto soy hoy en día.

De forma muy especial quiero dedicar este proyecto a mi madre por haberme dado el don de la vida y prestarme su apoyo incondicional incentivándome día a día a seguir adelante a pesar de las dificultades presentadas en el camino, aunque estés ausente estoy segura que desde arriba siempre contaré con tu apoyo en todas las metas planteadas.

A un ser al cual quiero como mi madre y a quien le dedico de una manera muy especial este logro en mi vida, mi tía Alix, gracias por estar a mi lado y por tu apoyo incondicional, sin ti este logro no hubiese sido posible.

A ese pedacito de cielo que me cambio la vida, mi hija Avril Isabella, hija eres el motor de mi existencia Te Amo y de una manera muy especial te dedico este logro.

A mi Esposo Angel Emilio, por estar ahí apoyándome en todo momento, por regalarme tanto amor y comprensión, de verdad eres un ser humano excepcional, un excelente esposo y un padre maravilloso, Te Amo.

AGRADECIMIENTOS

Una vez más quiero agradecer a Dios y a la Virgen por brindarme la fe y la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A la Profesora Sixta Adrian y al Profesor Martin Serpa, quienes siempre mantuvieron la buena disposición hacia mi persona, brindándome su apoyo e igualmente conocimientos para llevar a cabo este proyecto.

Al Profesor Andrés Pedroza, por su comprensión y apoyo para llevar a cabo este Trabajo Especial de Grado.

A la UMA por permitirme ser parte de esta reconocida comunidad de saberes, ciertamente el aprendizaje que me llevo de esta casa de estudios va a ser muy significativo en mi desarrollo laboral.

Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado

**Propuesta para la Optimización de la Gestión de Proyectos, de la
Coordinación de Proyectos y Arquitectura de un Banco del Estado.**
Línea de Trabajo: Control de Gestión

Karem Estanga
Enero, 2012

RESUMEN

El problema inicial de este Trabajo Especial de Grado radica en que en esta Institución Bancaria desde sus inicios no se ha establecido una política de Gerencia de Proyectos formal, y que por ser ésta de carácter financiera que para su sostenibilidad, cumplimiento eficiente de necesidades de sus clientes, leyes y lineamientos de entes externos, así como, mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado, requiere sentar las bases de la Gerencia de Proyectos con el continuo perfeccionamiento de la Metodología empleada; para el logro de este objetivo debemos apoyarnos inicialmente en la información obtenida a través de diversas fuentes y plantear las metas a las cuales se desea llegar.

Para llevar a cabo esta tarea se tomó como plan piloto el estudio de la Coordinación de Proyectos y Arquitectura de un Banco del Estado, a través de una metodología de estudio que nos permita demostrar la hipótesis que en dicha coordinación existen debilidades que pueden ser corregidas mediante el perfeccionamiento de las prácticas aplicadas actualmente.

Por todo lo antes expuesto podemos decir que este Trabajo Especial de Grado, busca como objetivo principal elevar una propuesta para la implementación de una metodología que tenga los procesos claros y organizados en todo el ciclo de vida de los proyectos, en la cual se comprometan todos los involucrados y que pueda ser replicable y reutilizable en otros proyectos y áreas de la institución, lo cual sería una buena base para iniciar y mantener cualquier organización dentro los lineamientos de un proceso óptimo de Gestión de Proyectos.

Palabras clave: Gerencia de Proyectos, PMBOK, Metodología, Banco del Estado, Mejores Prácticas.

INDICE

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	v
INTRODUCCION.....	9
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1.- Planteamiento del Problema.....	11
1.2.- Objetivo General.....	11
1.3.- Objetivos Específicos	11
1.4.- Justificación	12
CAPITULO II: MARCO TEORICO	14
2.1.1. Los Proyectos.....	14
2.1.1.1. Definición de Proyecto	14
2.1.1.2. Fases ó Etapas de un Proyecto.....	14
2.1.1.2.1. Fase de Planificación:	14
2.1.1.2.2. Fase de Ejecución:.....	14
2.1.1.2.3. Fase de Entrega o Puesta en Marcha:.....	14
2.1.2. La Gestión de Proyectos	15
2.1.2.1. Definición e Importancia de la Gestión de Proyectos.....	15
2.1.2.2. Bases de la Gestión de Proyectos	16
2.1.2.2.1. Entidad, tamaño, alcance:.....	16
2.1.2.2.2. Medios importantes, variados y cambiantes:	16
2.1.2.2.3. Discontinuidad:.....	17
2.1.2.2.4. Dinamismo y Evolución:	17
2.1.2.2.5. Irreversibilidad:.....	17
2.1.2.2.6. Influencias Externas:	17
2.1.2.2.7. Riesgo:.....	18
2.1.2.3. Subáreas de la Gestión de Proyectos.....	18
2.1.3. Control de Gestión.....	19
2.1.4. Proyectos Tecnológicos	20
2.1.5. El Project Management Institute (PMI).....	21

2.1.6. El Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	23
2.1.6.1. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.....	25
2.1.6.1.1. Grupo del Proceso de Iniciación.....	25
2.1.6.1.2. Grupo del Proceso de Planificación	25
2.1.6.1.3. Grupo del Proceso de Ejecución.	25
2.1.6.1.4. Grupo del Proceso de Seguimiento y Control	26
2.1.6.1.5. Grupo del Proceso de Cierre.....	26
2.1.6.2. Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos según el PMBOK.....	26
2.1.6.2.1. Gestión de la Integración del Proyecto.....	26
2.1.6.2.2. Gestión del Alcance del Proyecto.....	27
2.1.6.2.3. Gestión del Tiempo del Proyecto	28
2.1.6.2.4. Gestión de los Costos del Proyecto	29
2.1.6.2.5. Gestión de la Calidad del Proyecto	29
2.1.6.2.6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	30
2.1.6.2.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	31
2.1.6.2.8. La Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	31
2.1.6.2.9. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	32
2.1.7. La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) como elemento importante dentro de la empresa.....	33
2.1.8. Software de Administración de Proyectos	34
2.1.8.1. Microsoft Project	34
CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL.....	35
3.1. Marco Contextual o Presentación de la Realidad de Estudio.	35
CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	37
4.1. Tipo de Investigación	37
4.2. Diseño de la Investigación	37
4.3. Población y Muestra	38
4.4. Instrumentos de Recopilación de Información y Descripción de Técnicas de Recopilación de Datos.	38
4.5. Aplicación de los Instrumentos	39
4.6. Análisis e Interpretación de Resultados.....	39

4.7. Validez y Confiabilidad del Instrumento	39
CAPITULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	40
5.1. Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos.....	40
5.2. Diseño de las Propuesta	42
5.2.1. Gestión del Alcance.....	42
5.2.3. Gestión de la Calidad	45
5.2.4. Gestión de las Comunicaciones	46
5.2.5. Gestión de los Riesgos.....	48
5.2.6. Gestión de la Integración.....	50
CAPITULO VI: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	52
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFIA.....	58
ANEXOS.....	59
ANEXO A: Encuesta realizada a 15 especialistas de la Gcia General de Tecnología.....	60
A.1. Modelo de Encuesta	60
A.2. Resultados Obtenidos.....	62
ANEXO B: Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos.....	63
ANEXO C: Documentación empleada actualmente para la Gestión de Proyectos en la Coordinación de Proyectos y Arquitectura.	64
C.1. Acta de Constitución del Proyecto	64
C.2. Definición del Alcance.....	66
C.3. Gestión del Tiempo.....	68
C.4. Pase a Producción.....	70
ANEXO D: Cuestionario elaborado en base al POAI (Plan Operativo Anual Institucional) 2010.....	72
ANEXO E: Secuencia para la Ejecución de los Proyectos en la Coordinación de Proyectos y Arquitectura.....	73

INTRODUCCION

El estudio de una metodología para la gestión de proyectos es una actividad de alta prioridad para el beneficio de una institución como la que nos ocupa, ya que actualmente no se cuenta con procesos definidos y organizados para poder llevar a cabo el ciclo de vida de los proyectos en la misma. A causa de esta razón se plantea optimizar la gestión llevada a cabo actualmente, basándonos en las necesidades de esta entidad bancaria siguiendo estándares y normas de otras instituciones, lo que se llama mejores prácticas en la Gestión de Proyectos.

En el primer capítulo se expone la situación problemática por la cual está pasando la institución bancaria, es decir, la forma como se gestionan los proyectos actualmente y como esto incide sobre los resultados de los productos esperados. Seguidamente, se exponen los objetivos trazados para lograr solventar este problema, así como también la justificación del por qué se está llevando a cabo este Trabajo Especial de Grado, así como los beneficios que traerá consigo la implementación de la propuesta planteada.

En el segundo capítulo se encuentra el Marco Teórico, que no es más sino extractos de otros autores que han abordado temas relacionados a las herramientas, metodologías, lineamientos, entre otros, que son tocados en este trabajo de investigación.

En el tercer capítulo se presenta el marco contextual, en él se describe de forma detallada la manera en que se gestionan los proyectos en este Banco del Estado, así mismo se hace mención de los documentos por medio del cual se rige la metodología de trabajo actualmente empleada.

En el cuarto capítulo se expone el marco metodológico a seguir, cuya estructura está compuesta por el tipo y diseño de la investigación, que

comprende la táctica que va adoptar el investigador para responder al problema planteado, se establece la población y muestra, así como las herramientas y técnicas que serán utilizadas para la recopilación de la Información, procesamiento y análisis de datos.

En el quinto capítulo se cubren los objetivos específicos con el fin de ir paso a paso para llegar a la propuesta que ayude a minimizar el problema en el cual se basa este Trabajo especial de Grado.

Finalmente, en el sexto y último capítulo se presentan los resultados de las encuestas y cuestionarios empleados como instrumento de evaluación a nuestra población y muestra, la información arrojada nos permitirá obtener la información de si la propuesta planteada resulta ser efectiva para gestionar los proyectos tecnológicos de la institución bancaria objeto de estudio.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

Aunque la metodología empleada por la institución bancaria objeto de estudio para la gestión de proyectos parezca ser la idónea, constantemente se presentan casos tales como: proyectos devueltos en la fase de pruebas por no cumplir con los requerimientos del usuario, el tiempo de ejecución de un proyecto se desfasa en un 50% del tiempo estimado inicialmente con respecto al gantt del proceso, en la mayoría de los casos no se toma en cuenta un plan de contingencia en caso de que algo no resulte como lo previsto, existe escasez de recursos para realizar los desarrollos, entre otras debilidades que afectan el desempeño de los recursos humanos involucrados en el proyecto, ya que esto origina que de una cartera de 35 proyectos al año, solo se cumpla un 50%, lo que nos lleva a la conclusión que en Gerencia General del Tecnología del Banco del Tesoro se presenta un bajo cumplimiento de Proyectos en relación al número estimado en el Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

Por las razones antes expuesta puede plantearse la hipótesis de que existen debilidades en la gestión de proyectos que realiza la Coordinación de Proyectos y Arquitectura de un Banco del Estado.

1.2.- Objetivo General

Desarrollar una propuesta para la optimización de la gestión de proyectos de la Coordinación de Proyectos y Arquitectura de un Banco del Estado.

1.3.- Objetivos Específicos

- Identificar las fortalezas, debilidades y áreas de desarrollo, vinculadas con la Gestión de proyectos con base en el análisis de la metodología PMI y las prácticas para Gestión de Proyectos planteadas por el

Project Management Institute, y partiendo de estos principios establecer comparaciones entre ambas metodologías de trabajo como medio de detección de posibles fallas.

- Plantear estrategias que permitan optimizar el proceso de Gestión dentro de la Coordinación de Proyectos y Arquitectura de un Banco del Estado.
- Evaluar los resultados obtenidos y en base a estos presentar una nueva propuesta a la coordinación.

1.4.- Justificación

Este trabajo de investigación se justifica en la necesidad de aportar a la institución una metodología basada en los estándares del PMI que permitan a los especialistas y/o analistas encargados de la gestión de proyectos llevar un control efectivo, mejorando los tiempos de entrega según las fechas manejadas en los cronogramas o gantt de trabajo.

El uso de mejores estrategias de trabajo sentará bases para una mejor planificación en la gestión de proyectos, de igual forma los problemas que hoy en día afectan al líder de proyecto podrán ser resueltos con un menor tiempo de respuesta, debido al uso de instrumentos dentro de la gestión de riesgos y la calidad. Adicionalmente es importante que con la optimización de las herramientas empleadas hasta ahora, la institución pueda cubrir las necesidades de sus clientes y esto puede ser medido en términos de una mejor gestión de servicios.

La elaboración de una propuesta que complemente la metodología actualmente empleada en la Coordinación de Proyectos de un Banco del Estado, traerá consigo los siguientes beneficios:

- Los proyectos disminuirán las desviaciones con respecto a las líneas bases planificadas.

- Los problemas que afecten al proyecto podrán ser atendidos con la finalidad de minimizar el impacto negativo, debido al uso de instrumentos dentro de la gestión de riesgos y la calidad.
- Mayor implicación e intercambio de información entre los recursos involucrados en el proceso de gestión del proyecto, apoyándose en el área de conocimiento, gestión de la comunicación.
- Con una mayor implicación e intercambio de información entre los recursos involucrados en el proyecto, se conformarán equipos de trabajo, capaces de dar aportes de calidad al mismo, y de obtener mayor valor agregado para la institución.
- Se podrá cumplir con las metas establecidas por la institución en el POAI.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1.1. Los Proyectos

2.1.1.1. Definición de Proyecto

Según la Norma Internacional ISO 10006 un proyecto es “un proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos y requerimientos específicos incluyendo las limitaciones del tiempo, costo y recursos”.

Por otra parte en su libro “Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos” (2006), Luis José Amándola señala que el término “Proyecto”, se utiliza para denominar un conjunto de actividades coordinadas con el objetivo de producir un bien o servicio, mientras que la “Gestión”, tiene por objetivo disponer los componentes para definir, evaluar, controlar y entregar los resultados de dicho proyecto.

2.1.1.2. Fases ó Etapas de un Proyecto

Según Luis José Amándola (2006) puede considerarse que todo proyecto tiene tres etapas básicas:

2.1.1.2.1. Fase de Planificación:

Una planificación detallada da consistencia al proyecto y evita sorpresas que nunca son agradables.

2.1.1.2.2. Fase de Ejecución:

Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate.

2.1.1.2.3. Fase de Entrega o Puesta en Marcha:

Partiendo de que todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo determinado, este debe culminar con la puesta en marcha del sistema

desarrollado comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones que en su momento fueron aprobadas.

En los proyectos externos existe generalmente la necesidad de hacer una oferta al cliente para lograr la adjudicación del contrato en competencia con otras personas o empresas.

La decisión de cuáles recursos se van a emplear en cada fase del proyecto, también requiere un profundo conocimiento técnico, una gran dosis de experiencia y unas capacidades gerenciales destacadas.

Durante la ejecución de la obra, el jefe de proyecto necesita un sistema de información, sintético pero rápido, que le indique en cada momento la situación del proyecto en relación con la planificación aprobada. Si la planificación se ha efectuado con el suficiente detalle, el control puede referirse también a plazos de tiempo suficientemente cortos y a áreas parciales, de forma que las medidas correctoras se adopten con la suficiente celeridad y cercanía al momento de la desviación, lo importante es visualizar todas las posibles acciones en que será necesario incurrir para lograr los objetivos del mismo.

2.1.2. La Gestión de Proyectos

2.1.2.1. Definición e Importancia de la Gestión de Proyectos

Hoy en día las empresas necesitan más que nunca gente capaz de manejar unidades de negocio, funciones o regiones y concentrarse en los objetivos generales de la compañía. Depende de cada organización desarrollar líderes que sean capaces de gerenciar las tensiones propias que hay entre las diversas unidades y las prioridades de la empresa, y más aun cuando existen pocos líderes que sean competentes tanto en el ámbito de su unidad específica como en el ámbito de la empresa en general.

“A través de un proceso sistemático conocido como “Gestión de Proyectos” (identificación, formulación, evaluación, negociación, gerencia y evaluación de proyectos), que se suele enmarcar en un concepto más amplio de “Planeación” se aspira orientar la utilización adecuada de los escasos recursos buscando siempre objetivos de crecimiento económico y social; dicho esto tenemos que un “Gestor de Proyectos” es aquel capaz de transformar un problema (necesidad, carencia u oportunidad) que se presenta confuso, oscuro, complejo y difícil de entender y explicar, en algo claro transparente, accesible y fácil de comprender, resolver y explicar para recomendar las acciones pertinentes, y a través de los “planes de negocio” buscar el compromiso de voluntades y recursos en favor del proyecto”. Miranda (2005).

2.1.2.2. Bases de la Gestión de Proyectos

La definición establecida para proyecto nos permite sentar las bases que establezcan sus características. Para ello, nos apoyamos en la clasificación realizada por Pereña (1996), quien de forma esquemática, las presenta del siguiente modo:

2.1.2.2.1. Entidad, tamaño, alcance:

Aunque no todos los proyectos son del mismo tamaño y trascendencia, todos se caracterizan como una obra de una enorme importancia, pues, de lo contrario, estaríamos hablando de una rutina, que no justificaría establecer toda la sistemática de control de proyectos complejos.

2.1.2.2.2. Medios importantes, variados y cambiantes:

Debido a que un proyecto está encaminado a la realización de una obra de envergadura, requiere la aportación de medios importantes, en cantidad y calidad, tanto humanos como materiales y económicos. Un proyecto implica utilizar un conjunto de recursos que pueden suponer un gran esfuerzo para la empresa, tanto a nivel económico como de recursos humanos y materiales.

Este hecho provoca que, en muchos proyectos, aunque no sean de envergadura, la dificultad de gestión deriva más de tener que gestionar conjuntamente a diferentes recursos muy diversos que el hecho de que la cantidad de cada recurso sea más o menos importante.

2.1.2.2.3. Discontinuidad:

Una de las características inherentes al concepto de proyecto es la discontinuidad. Un proyecto, tiene un comienzo y un final predeterminado y se trata de una actividad esporádica que no tiene un carácter repetitivo.

2.1.2.2.4. Dinamismo y Evolución:

Un proyecto está en continua evolución, derivada de su carácter de operación inusual, tendente a crear algo nuevo. A diferencia de otros trabajos continuos, que pueden llegar a ser más estables o rutinarios, el proyecto está en constante movimiento y ello requiere un gran dinamismo y agilidad por parte de cuantos trabajan en el.

2.1.2.2.5. Irreversibilidad:

A lo largo de la vida del proyecto es necesario tomar muchas decisiones, para hacer progresar y avanzar la ejecución, estas decisiones son generalmente irreversibles o, al menos, con mayor grado de irreversibilidad que en las decisiones que suelen adoptarse en las decisiones continuas.

En algunos casos la decisión puede no ser tan irreversible, pero la marcha atrás suele hacerse debido a importantes perjuicios económicos o en detrimento de los plazos en los que ha de finalizarse el proyecto.

2.1.2.2.6. Influencias Externas:

Es muy frecuente, sobre todo si se trata de operaciones de gran envergadura, que el proyecto esté sometido a fuertes influencias externas ejercidas por el entorno social, político o económico, de forma que los responsables de su ejecución pueden verse incapaces de dominar algunas

de las variables que resultan esenciales para el éxito del proyecto, aunque trabajen de forma correcta los aspectos técnicos o gerenciales.

2.1.2.2.7. Riesgo:

Algunos proyectos suponen un fuerte riesgo, económico o de otra naturaleza, estando sometidos a contingencias difícilmente dominables e incluso azarosas.

Si el proyecto es trascendental, su gestión resulta compleja, inusual y sometida a fuertes influencias externas, en estos casos no es de extrañar que pueda finalizar en ocasiones en un fracaso estrepitoso y, más frecuentemente, sin conseguir los objetivos de resultado, costo o plazo previstos.

Casi todo proyecto implica, por tanto, riesgos importantes que es necesario prever, para poder prevenirlos con anticipación y estar preparados para tomar las medidas que permitan, al menos, reducir el impacto de dichas amenazas.

2.1.2.3. Subáreas de la Gestión de Proyectos

Subáreas de la Gestión de Proyectos	
Gestión del Alcance y Contenido	Abarca las actividades orientadas a garantizar que se satisfagan todas las tareas necesarias, y solo las necesarias para completar el proyecto, incluyendo la identificación del alcance completo, la verificación de su cumplimiento, y la gestión de los cambios al mismo que puedan producirse durante el trabajo
Gestión Técnica	Incluye actividades necesarias para garantizar que el resultado del proyecto satisface los requisitos y necesidades planteadas por el cliente, y que las mismas se organizan y resuelven de manera adecuada y eficiente.

Gestión de Recursos Temporales	Comprende las actividades necesarias para asegurar que el proyecto se ejecuta en un plazo previsto, y los resultados están a disposición del cliente en la fecha comprometida. Se incluye en este apartado la identificación de las actividades proyectuales, la estimación de su duración, su secuenciamiento, la supervisión de la ejecución en el tiempo, y la corrección de las desviaciones.
Gestión de Costos	Trata los procesos orientados a asegurar que los trabajos se llevan a cabo dentro de los límites económicos impuestos al proyecto, e incluye las actividades de planificación de recursos, estimación de costes y control de costes y gastos.
Gestión de Calidad	Comprende las actividades orientadas a asegurar que el proyecto satisface los requisitos bajo los que se contrató, e incluye la elaboración de un plan de calidad, su aplicación y seguimiento.
Gestión de los Recursos Humanos	Incluye las actividades orientadas a hacer un uso lo más eficiente posible de las personas que participan en proyecto, incluyendo la organización jerárquica y funcional del mismo, la selección del equipo de trabajo, la asignación de las responsabilidades y la supervisión del grupo. A diferencia de la actividad de dirección, la gestión de recursos humanos no comprende las actividades propias del liderazgo, tales como la motivación, la interrelación, etc.

Fuente: Domingo (2000)

2.1. 3. Control de Gestión

El control de la gestión del proyecto es muy similar al control de las actividades continuas, aunque presenta algunas características diferenciadoras. Podemos decir que el control es comparar lo que está sucediendo en la realidad, con los objetivos previstos, y tomar las decisiones para reencauzar la situación y corregir los cambios o desviaciones que se hayan producido. Puede decirse que en la definición de objetivos ya empieza la función de control mediante los contactos y negociaciones con los clientes.

En un proyecto el alcance es una parte clave. En él se debe definir claramente todos los entregables ya sea para empleados de la empresa o para un contratista que se utilice. Lo importante es visualizar todas las posibles acciones en que será necesario incurrir para lograr los objetivos del proyecto.

Mientras el proyecto esté en ejecución se debe dar seguimiento de forma periódica al progreso de las actividades mediante reuniones y/o mesas de trabajo, también se debe enviar una actualización a cada parte involucrada en el proyecto sobre los avances. En este informe el gerente de proyecto debe especificar cual tarea es la ruta crítica y también cuándo se estima terminará el proyecto.

Cuando el proyecto finalice se debe de realizar una reunión para discutir las lecciones aprendidas para tener mejores prácticas futuras al realizar este tipo de actividad.

2.1.4. Proyectos Tecnológicos

Los Proyectos tecnológicos están en la capacidad de brindar soluciones a una o varias problemáticas particulares en el ámbito tecnológico, por ende se debe elaborar, dirigir y aclarar información técnica en diversos soportes y formatos, para posteriormente proceder a realizar un análisis de la situación actual y plantear posibles soluciones.

Para resolver los problemas que aquejan a la sociedad, a nivel tecnológico, es necesario aplicar alguna metodología, es decir, un procedimiento reflexivo, sistemático, explícito y repetible para llegar a la solución.

Estos proyectos siguen un ciclo de vida dividido en tres etapas: la planificación, la implementación y la puesta en producción de la solución. En cada etapa de un modelo de ciclo de vida, se pueden establecer una serie de objetivos, tareas, actividades que lo caracterizan.

Según Pressman (1993):

“La gestión eficaz de un proyecto de software se centra en las cuatro P’s: *personal, producto, proceso y proyecto*. El orden no es arbitrario. El gestor que se olvida de que el trabajo de ingeniería del software es un esfuerzo humano intenso nunca tendrá éxito en la gestión de proyectos. Un gestor que no fomenta una minuciosa comunicación con el cliente al principio de la evolución del proyecto se arriesga a construir una elegante solución para un problema equivocado. El administrador que presta poca atención al proceso corre el riesgo de arrojar métodos técnicos y herramientas eficaces al vacío. El gestor que emprende un proyecto sin un plan sólido arriesga el éxito del producto”.

Por su parte Miranda (2005), plantea:

“La gestión de proyectos (identificación, formulación, evaluación, negociación, gerencia) es un ámbito de conocimiento aun en proceso de elaboración. Lejos estamos todavía de contar con el modelo de excelencia que nos garantice la optima asignación de recursos partir de principios de equidad y eficiencia”.

2.1.5. El Project Management Institute (PMI)

Es una asociación de profesionales que practican la Gerencia de Proyectos. Es ampliamente reconocida como la pionera en el campo de la gerencia de proyectos y su membresía actualmente incluye más de 600.000 profesionales representando a 125 países. Los profesionales del PMI provienen de virtualmente todas las industrias, incluyendo la aeroespacial, petrolera, automotriz, financiera, construcción, ingeniería, servicios financieros, tecnología de información, farmacéuticas, salud y telecomunicaciones”.

“El PMI está dedicado a:

- Producir Estándares de Gerencia de Proyectos.
- Proveer Educación en Gerencia de Proyectos.
- Ofrecer oportunidades de Certificación.
- Facilitar oportunidades de intercambio profesional”.

El Project Management puede ser definido como la planificación, programación y control de una serie de tareas integradas, tales que los objetivos del proyecto son logrados con éxito y con los mejores intereses de los stakeholders de proyectos. El mundo de los negocios ha reconocido la importancia del Project Management para el futuro como para el presente.

Para lograr los resultados preestablecidos en un proyecto, es necesario contar con una persona responsable que realice las siguientes actividades:

- Interpretar los planes estratégicos de la empresa y la posición relativa del proyecto en dichos planes.
- Preparar el plan de diseño, desarrollo, control y entrega del proyecto.

Por otra parte tenemos que dentro de la gestión de proyectos desarrollada por el Project Management Institute (PMI) existe un estándar que comprende dos grandes secciones; la primera sobre los procesos y contextos de un proyecto, la segunda sobre las áreas de conocimiento específico para la gestión de un proyecto, este estándar es llamado PMBOK ó Project Management Body of Knowledge.

2.1.6. El Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

Según el PMBOK, PMI (2008) “La finalidad principal de la *Guía del PMBOK* es identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas”. “Identificar” significa proporcionar una descripción general en contraposición a una descripción exhaustiva.

“Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y las prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, y que existe un amplio consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que existe un acuerdo general en que la correcta aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos diferentes. “Buenas prácticas” no quiere decir que los conocimientos descritos deban aplicarse siempre de forma uniforme en todos los proyectos; el equipo de dirección del proyecto es responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado”.

El PMBOK reconoce 5 grupos de procesos básicos y 9 áreas de conocimiento comunes a casi todos los proyectos. Los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos) estos son:

- Grupo del Proceso de Iniciación
- Grupo del Proceso de Planificación
- Grupo del Proceso de Ejecución
- Grupo del Proceso de Seguimiento y Control
- Grupo del Proceso de Cierre

Los procesos son descritos en términos de:

- Entradas (documentos, planes, diseños, etc.)
- Herramientas y Técnicas (mecanismos aplicados a las entradas)
- Salidas (documentos, productos, etc.).

Las nueve áreas del conocimiento mencionadas en el PMBOK son:

1. Gestión de la Integración
2. Gestión del Alcance
3. Gestión del Tiempo
4. Gestión de la Calidad
5. Gestión de Costos
6. Gestión del Riesgo
7. Gestión de Recursos Humanos
8. Gestión de la Comunicación
9. Gestión de las Compras y Adquisiciones

Luego de haber indagado diversas fuentes, de diversos autores y a través de diferentes herramientas de búsqueda podemos concluir diciendo que aunque son varios los intentos realizados para definir un proyecto la mayoría de los autores coinciden en algunas características comunes involucradas en su definición. Los proyectos son desarrollados por personas, tienen carácter temporal, es decir, no son actividades repetitivas sin una terminación. Su realización involucra la utilización de recursos limitados, requieren de una planeación, ejecución y un control.

Los líderes encargados de llevar a cabo estas fases o etapas, tendrán la responsabilidad de Interpretar los planes estratégicos de la empresa y la posición relativa del proyecto en dichos planes, además de preparar el plan de diseño, desarrollo, control y entrega del proyecto.

2.1.6.1. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

2.1.6.1.1. Grupo del Proceso de Iniciación.

Está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. Dentro de los procesos de iniciación, se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales, asimismo se identifican los interesados internos y externos que van a interactuar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto, y si aún no fue nombrado, se seleccionará el director del proyecto. Esta información se plasma en el acta de constitución del proyecto y registro de interesados.

2.1.6.1.2. Grupo del Proceso de Planificación

Está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo.

2.1.6.1.3. Grupo del Proceso de Ejecución.

Está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Este grupo de proceso implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto de conformidad con el plan para la dirección del proyecto.

2.1.6.1.4. Grupo del Proceso de Seguimiento y Control

Está compuesto por aquellos procesos requeridos para supervisar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

2.1.6.1.5. Grupo del Proceso de Cierre

Compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales.

2.1.6.2. Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos según el PMBOK.

2.1.6.2.1. Gestión de la Integración del Proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto es aquella que incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos; adicionalmente implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y alternativas contrapuestas, y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

Dentro de los procesos de Gestión de la Integración del Proyecto mencionados en el PMBOK podemos citar los siguientes:

- I. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente el inicio del proyecto, de tal forma que nos permita documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

- II. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: aquí se definen y documentan las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.
- III. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto: Se ejecuta el trabajo definido en el plan anterior con el fin de cumplir con los objetivos del mismo.
- IV. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto: permite llevar un control de los posibles riesgos involucrados en el proyecto, mediante el seguimiento de las actividades del mismo, con el fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en los planes iniciales.
- V. Realizar el Control Integrado de Cambios: aquí se revisan todas las solicitudes de cambio, se aprueban y se gestionan para los productos entregables.
- VI. Cerrar Proyecto o Fase: culminación de todas las actividades en todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

2.1.6.2.2. Gestión del Alcance del Proyecto

“El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto” (PMI, 2009, p. 95).

Dentro de los procesos de Gestión del Alcance del Proyecto mencionados en el PMBOK podemos citar los siguientes:

- I. Recopilar Requisitos: se levanta la información acerca de las necesidades de los usuarios finales, a fin de cumplir con los objetivos previstos al inicio del proyecto.
- II. Definir el Alcance: establecer y documentar lo que se va a incluir o no en el proyecto.
- III. Crear la EDT: se subdividen los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

- IV. Verificar el Alcance: se formaliza la aceptación de los entregables del proyecto.
- V. Controlar el Alcance: una vez verificado el alcance se debe monitorear el estado del mismo, y si es necesario gestionar cambios a la línea base de este.

Estos procesos interactúan entre sí y con los procesos de las otras áreas de conocimiento.

2.1.6.2.3. Gestión del Tiempo del Proyecto

“Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo” (PMI, 2009, p. 116).

Dentro de los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto mencionados en el PMBOK podemos citar los siguientes:

- I. Definir las Actividades: para esto es necesario identificar las acciones específicas a ser realizadas para cumplir con los entregables del proyecto.
- II. Secuenciar las Actividades: identificar la interrelación entre las actividades del proyecto.
- III. Estimar los Recursos de las Actividades: en base a las actividades definidas en el plan e trabajo se identifica el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de ellas.
- IV. Estimar la Duración de las Actividades: estimación del tiempo necesario para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- V. Desarrollar el Cronograma: creación del cronograma de trabajo (gantt) para proyecto con sus respectivas fechas de inicio y culminación para cada uno de los entregables.
- VI. Controlar el Cronograma: seguimiento del cronograma de trabajo para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base de ser necesario.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de las otras áreas de conocimiento.

2.1.6.2.4. Gestión de los Costos del Proyecto

“La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. En algunos proyectos, especialmente en aquéllos de alcance más pequeño, la estimación de costos y la preparación del presupuesto de costos están tan estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso, que puede realizar una sola persona en un periodo de tiempo relativamente corto. Estos procesos se presentan aquí como procesos distintos, porque las herramientas y técnicas requeridas para cada uno de ellos son diferentes” (PMI, 2009, p. 146).

Dentro de los procesos de Gestión de los Costos del Proyecto mencionados en el PMBOK podemos citar los siguientes:

- I. Estimar los Costos: estimación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
- II. Determinar el Presupuesto: cálculo de los costos de las actividades y en base a esto se determina una línea base de costo autorizada.
- III. Controlar los Costos: control del presupuesto preestablecido para evitar gestionar cambios a la línea base de costo.

2.1.6.2.5. Gestión de la Calidad del Proyecto

La Gestión de la Calidad del Proyecto comprende todos los procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad, a fin de que el proyecto cubra las necesidades del solicitante o usuario final.

Dentro de los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto mencionados en el PMBOK podemos citar los siguientes:

- I. Planificar la Calidad: identificar los requisitos de calidad y/o normas que deben cumplirse en el proyecto.

- II. Realizar el Aseguramiento de Calidad: se auditan los requisitos y resultados de las medidas de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas apropiadas.
- III. Realizar el Control de Calidad: proceso por medio del cual se monitorean y registran los resultados de la ejecución de las actividades de, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.

Estos procesos interactúan entre sí y con los procesos de las otras áreas de conocimiento.

2.1.6.2.6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

“La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza”. (PMI, 2009, p. 188).

Dentro de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto mencionados en el PMBOK podemos citar los siguientes:

- I. Desarrollar el Plan de Recursos Humanos: se identifican y documentan los roles, las responsabilidades y las habilidades requeridas dentro del proyecto, se crea el plan para la dirección de personal.
- II. Adquirir el Equipo del Proyecto: se designan los recursos humanos disponibles y se forma el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.
- III. Desarrollar el Equipo del Proyecto: se busca mejorar las competencias y la interacción de los miembros del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- IV. Dirigir el Equipo del Proyecto: dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

2.1.6.2.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

“La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos”. (PMI, 2009, p. 211).

Dentro de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto mencionados en el PMBOK podemos citar los siguientes:

- I. Identificar a los Interesados: identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto.
- II. Planificar las Comunicaciones: determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.
- III. Distribuir la Información: intercambiar información relevante a entre los interesados en el proyecto.
- IV. Gestionar las Expectativas de los Interesados: comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.
- V. Informar el Desempeño: recopilación y distribución de la información relacionada al desempeño de los integrantes del proyecto.

2.1.6.2.8. La Gestión de los Riesgos del Proyecto

“La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto”. (PMI, 2009, p. 234).

Dentro de los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto mencionados en el PMBOK podemos citar los siguientes:

- I. Planificar la Gestión de Riesgos: definir cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para el proyecto.
- II. Identificar los Riesgos: determinan los posibles riesgos existentes que pueden afectar el proyecto.
- III. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores
- IV. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados inicialmente.
- V. Planificar la Respuesta a los Riesgos: ejecutar opciones y acciones para reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- VI. Monitorear y Controlar los Riesgos: implementación de planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales y se identifican nuevos riesgos.

Estos procesos interactúan entre sí y con los procesos de las otras áreas de conocimiento.

2.1.6.2.9. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

“La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto, incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto” (PMI, 2009, p. 267).

Dentro de los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto mencionados en el PMBOK podemos citar los siguientes:

- I. Planificar las Adquisiciones: identificar y documentar las decisiones de compra para el proyecto.
- II. Efectuar las Adquisiciones: proceso de obtener respuestas de los vendedores para adjudicar un contrato.

- III. Administrar las Adquisiciones: gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos, y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.
- IV. Cerrar las Adquisiciones: completar cada adquisición para el proyecto.

Estos procesos interactúan entre sí y con los procesos de las otras áreas de conocimiento.

2.1.7. La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) como elemento importante dentro de la empresa.

La PMO trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos, es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión y de la ejecución de proyectos. Estas oficinas garantizan una mejor oportunidad para que las empresas alcancen sus objetivos ya que aligeran los procesos, coordinan los proyectos y permiten la eficiencia del día a día en cuanto a gerencia de proyectos.

Una PMO puede basar sus principios de gestión de proyectos en metodologías y estándares en la industria, tales como PMI (Project Management Institute) que es una organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales para la gestión de proyectos.

Uno de los factores de éxito o de fracaso en la ejecución de un proyecto descansa en buena parte en la calidad del recurso humano incorporado, calidad que se logra invirtiendo en su capacitación, como ya habíamos mencionado anteriormente; por lo cual se puede decir que el recurso humano es el principal factor de éxito o fracaso en la ejecución del proyecto.

Todas las áreas de conocimiento (seguridad, alcance, tiempo, costos, calidad, comunicaciones, riesgo) que facilitan las etapas básicas del proyecto (planificación, ejecución y entrega) tienen como referente permanente y necesario la calidad comprobada del recurso humano. La

competitividad del equipo, desde el gerente hasta el personal auxiliar determina o niega la posibilidad de éxito en la ejecución del mismo.

Es por esto que resulta indispensable dentro de una organización y más aún de índole bancaria, la creación de un departamento o grupo que defina y mantenga estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, que es lo que comúnmente llamamos Oficina de Gestión de Proyectos o PMO.

2.1.8. Software de Administración de Proyectos

2.1.8.1. Microsoft Project

Microsoft Project es un programa de la suite de Microsoft Office, fue diseñado para administración de proyectos, es una herramienta de planeación, control y ejecución, útil para calcular tiempos y precios de logística y desarrollo.

La creación de tablas de tiempos o Diagramas de Gantt, es rápida y sencilla de llevar a cabo. Se asigna a cada una de las tareas los tiempos de ejecución en forma de barras en la tabla de tiempos, asigne tareas previas que deben ser completadas antes de poder realizar otra, asigne responsables y costos de los mismos así como de los recursos empleados.

Para la planificación de actividades relativamente simples, el gráfico de Gantt representa un instrumento de bajo costo y extrema simplicidad en su utilización. Para proyectos complejos, sus limitaciones son bastantes serias, y fueron éstas las que llevaron a ensayos que dieron como resultado el desarrollo del CPM, el PERT y otras técnicas conexas. Por esa razón Project incorpora además otras representaciones del proyecto. Estas técnicas introdujeron nuevos conceptos que, asociados más tarde a los de los gráficos de Gantt, dieron origen a las denominadas “redes-cronogramas”.

CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL

3.1. Marco Contextual o Presentación de la Realidad de Estudio.

La creación de la institución financiera estatal que nos ocupa “responde a la necesidad del Estado de contar con un órgano que potencie, y a su vez, dé transparencia a las finanzas públicas, para fortalecer un nuevo modelo económico, con servicios integrales bajo la dinámica de la “Banca Social”; que interrelaciona personas, tecnología y procesos, a fin de consolidar un sistema financiero humanista capaz de garantizar la inclusión de todos” (<http://www.bt.gob.ve/quienes-somos.html>).

En vista del crecimiento progresivo en su cartera de clientes, lo que conlleva a una fuerte demanda de nuevos productos y servicios, el tren directivo que preside esta institución se ha visto en la obligación de solicitar la elaboración de herramientas tecnológicas que le permitan a esta, mantener un alto grado de competitividad a nivel nacional, crecimiento tecnológico y actualización de capacidades operativas a nivel interno.

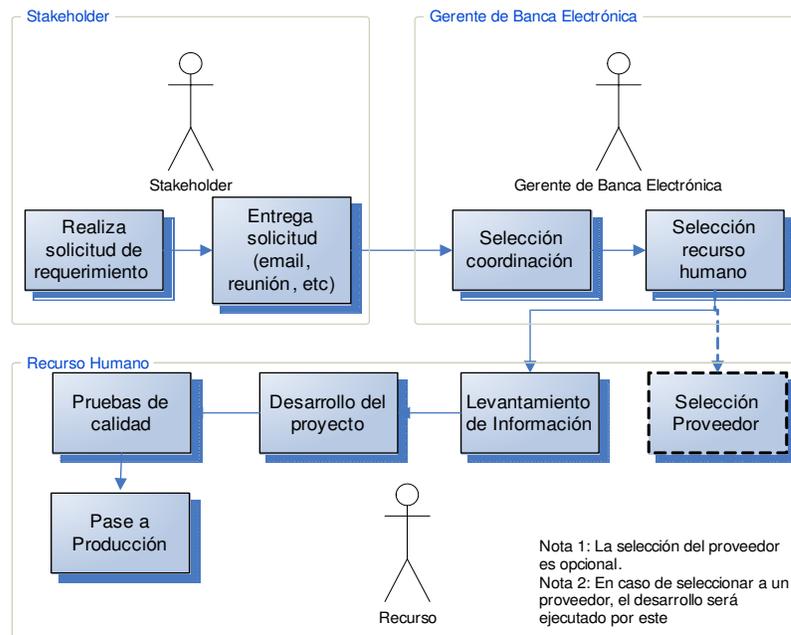
La función de gestionar los proyectos es atribuida a la Gerencia General de Tecnología (GGT) desde los inicios de la institución, sin embargo, se pueden observar debilidades a nivel metodológico debido a la cantidad de proyectos que se deben ejecutar y entregar al mismo tiempo, lo que origina una planificación a medias o a la elaboración de una documentación por salir del paso.

Actualmente existe una Coordinación de Proyectos y Arquitectura cuya metodología de trabajo se rige por medio de los siguientes documentos:

- Acta de Constitución del Proyecto
- Definición del Alcance
- Gestión del Tiempo

- Pase a Producción

Así mismo cada proyecto debe pasar por las fases de: Levantamiento de Información (Elaboración de la Documentación), Desarrollo del Proyecto, Pruebas en el ambiente de Calidad y por último el pase a producción o puesta en marcha del servicio y/o producto. Visto gráficamente sería de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, hasta los momentos el proceso de llevar a cabo los proyectos tecnológicos en este banco del estado, se ha visto afectado por la falta de criterios unificados en cuanto a la implementación de una metodología que permita optimizar el tiempo de ejecución de los mismos, y de esta forma evitar el incumplimiento de la cartera de proyectos planteada en el Plan Operativo Anual Institucional (POAI) a principios de año, así como la elaboración de una documentación deficiente.

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

El tipo de Investigación debe estar en concordancia con los objetivos y la finalidad de estudio que se pretende realizar; según Balestrini M. (2001) existen distintos tipos de estudio: Documental, De Campo, Factible y Proyectos Especiales.

Basándonos en esta clasificación se puede decir que la investigación realizada en este proyecto es de tipo Documental y de Campo, y que adicionalmente incluye un estudio descriptivo de los hechos, ya que además de hacer uso de información obtenida a través de libros, revistas y fuentes electrónicas que se consideraron importantes y necesarias para la elaboración de este trabajo de investigación, y adicionalmente se recolectarán datos en el lugar donde se presenta el problema, estableciendo una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad. Por otra parte podríamos decir que también entra dentro de la categoría de Proyecto Factible, ya que se orienta a la solución de un problema específico.

4.2. Diseño de la Investigación

La metodología de la investigación es de tipo documental ya que la misma esta basada en un proceso de búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas y/o electrónicas. Por otra parte se puede decir que también es de tipo investigación de Campo No Experimental, ya que la observación y recolección de datos se llevará a cabo directamente de la realidad donde

ocurren los hechos (datos primarios), en este caso la Coordinación de Proyectos y Arquitectura de un Banco del Estado.

4.3. Población y Muestra

Para la presente investigación, la unidad de análisis objeto de observación o estudio, serán los proyectos de la Coordinación de Proyectos y Arquitectura adscrita a la Gerencia General de Tecnología de un Banco del Estado, la misma cuenta con 12 analistas o especialistas y un coordinador.

4.4. Instrumentos de Recopilación de Información y Descripción de Técnicas de Recopilación de Datos.

Ahora bien, con respecto a las técnicas de recolección de datos, se llevó a cabo como instrumento, entrevistas de tipo estructuradas y no estructuradas, tanto a Coordinadores de áreas como a una muestra de 15 personas adscritas a la gerencia; de igual forma se seleccionaron personas que de algún modo que han estado en la institución desde sus comienzos y que por y tanto, conocen el proceso de gestión de proyectos que se ha venido manejando a lo largo del tiempo. La razón por la cual se tomo esta pequeña muestra, es porque actualmente la Gerencia General de Tecnología cuenta con un aproximado de 150 personas, de las cuales solo la mitad tiene relación con la Coordinación de Proyectos, la otra mitad se compone del personal de redes y periféricos los cuales no guardan relación con la gestión de proyectos dentro de la gerencia.

Entre los entrevistados se encuentran:

- Coordinadora del área de Proyectos y Arquitectura
- Gerente de Línea de la Gerencia General de Tecnología

De igual forma se llevó a cabo una amplia revisión de la Documentación empleada actualmente para la Gestión de Proyectos en la Coordinación, estos son:

- Acta de Constitución del Proyecto
- Definición del Alcance
- Gestión del Tiempo
- Pase a Producción

4.5. Aplicación de los Instrumentos

Se seleccionó una población de 15 personas adscritas a la Gerencia General de Tecnología de un Banco del Estado, y se aplicó el método de la observación directa, además de aplicar entrevistas como método de información primaria, la cual resulta muy valiosa en este tipo de estudio de detección de fallas.

Para la elaboración de las entrevistas se definió primeramente lo que se deseaba conocer, preguntar o determinar en función del problema planteado y de las variables presentes, seguidamente se seleccionó una muestra del personal, que de algún modo han estado en la institución desde sus comienzos y que por y tanto, conocen el proceso de gestión de proyectos que se ha venido manejando en la institución.

4.6. Análisis e Interpretación de Resultados

Después de recolectar la información necesaria para la ejecución del Trabajo Especial de Grado, se procederá a analizarla y organizarla para matemáticamente cuantificar los resultados arrojados por la misma y así obtener conclusiones que sustenten la hipótesis de que en la Coordinación de Proyectos y Arquitectura existen debilidades que impiden que las metas establecidas puedan ser cumplidas.

4.7. Validez y Confiabilidad del Instrumento

Para validar la confiabilidad de los instrumentos además de entrevistas estructuradas y no estructuradas, se contó con la opinión de especialistas

en la materia de Gestión de Proyectos Tecnológicos, y que adicionalmente laboran en la Gerencia de Tecnología de esta entidad bancaria. Por motivos de confidencialidad no se puede mencionar los nombres de dichas personas en el presente trabajo, pero el método de validación de instrumentos será el juicio de expertos.

CAPITULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1. Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

Para este trabajo de investigación solamente se tomarán en consideración seis de las Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos del PMI, las cuales son: Gestión de la Integración, Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de la Calidad, Gestión de las Comunicaciones y la Gestión de los Riesgos, las otras 3 son llevadas a cabo por gerencias especializadas, a saber:

- La Gerencia de Administración de Personal es la encargada de realizar la Gestión de los Recursos Humanos, en caso de tratarse de la contratación de personal para el banco.
- La Gerencia de Servicios Administrativos es la encargada de ejecutar la Gestión de los Costos y la Gestión de las Adquisiciones, en caso de tratarse de la contratación de proveedores externos.

A efectos de determinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la Gerencia General de Tecnología, a la cual se encuentra adscrita la Coordinación de Proyectos objeto de estudio, se plantea una Matriz FODA a fin de analizar la situación interna de la misma a través de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la

situación externa la analizaremos mediante dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Análisis FODA de la Gerencia General de Tecnología.

GERENCIA GENERAL DE TECNOLOGIA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad tecnológica. 2. Personal experimentado. 3. Compromiso con el cumplimiento de los deberes laborales. 4. Adecuado nivel de remuneraciones y beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una metodología establecida para llevar el control de gestión de los proyectos. • Falta de interés por parte del personal para implementar mejores prácticas en el control y seguimiento de los proyectos. • Poca disponibilidad de recursos humanos. • Falta de organización • Falta de capacitación en el personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos desarrollo tecnológicos. 2. Productos de alta calidad. 3. Reingeniería de procesos. 4. Búsqueda de innovación de productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento de los contratos por parte de los outsourcing. 2. Servicios tecnológicos de otros bancos. 3. Falta de coordinación del tiempo para realizar una función de trabajo. 4. Altos costos de adquisición de bienes tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia

Realizar este análisis a conciencia del banco permitirá determinar de forma objetiva, en que aspectos tiene ventajas respecto de su competencia (banca privada) a fin de realizar un diagnóstico y en función de ello, poder pronosticar y decidir qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitivo.

5.2. Diseño de las Propuesta

Partiendo del hecho que la ausencia de una metodología establecida para llevar el control de gestión de los proyectos, es una gran debilidad presente en la Gerencia de Tecnología de este Banco del Estado, hace necesario la creación de una propuesta que permita minimizar los tiempos de entrega y puesta en producción de los proyectos, así como permitir el control de gestión de los mismos de una manera más organizada.

5.2.1. Gestión del Alcance

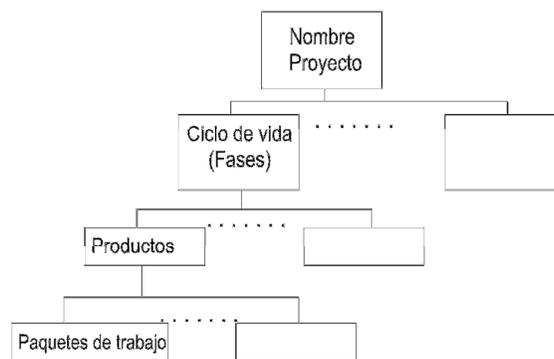
El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto, por lo cual para asegurar que en los Gerencia General de Tecnología se cumpla todo el trabajo requerido para completar un porcentaje significativo de la cartera de proyectos de manera exitosa, deben cumplirse por lo mínimo los siguientes procesos:

- **Definir Objetivos:** Comprende la definición y documentación de las actividades orientadas a garantizar el cumplimiento de las tareas necesarias para lograr los objetivos del proyecto. Para este proceso se puede emplear el Documento de Alcance empleado actualmente en la coordinación (ver

ANEXO C), siempre y cuando se definan de una manera clara y detallada las necesidades de los involucrados.

- **Crear la EDT (Estructura Desagregada de Trabajo)** : también conocida como WBS (work breakdown structure), es una presentación simple y organizada del trabajo requerido para completar el proyecto cuyo propósito es organizar y definir el alcance total del proyecto una vez aprobado por las áreas involucradas en el mismo. Cabe destacar que actualmente no se emplea esta herramienta en la gestión de alcance de los proyectos de la gerencia.

Para su elaboración se debe hacer un desglose o descomposición de todos los entregables del proyecto en entregables más pequeños, representándolos en forma de árbol, en cuyo nivel superior (nivel 0) aparece el nombre del proyecto, mientras que el nivel 1 contiene los entregables más importantes, el nivel 2 los subentregables de dichos entregables, y así sucesivamente. A medida que descendemos a través de los niveles, los componentes están más relacionados con las actividades del proyecto (paquetes de trabajo). Su estructura es la siguiente:



- **Elaborar el Diccionario de la EDT:** la elaboración de este diccionario proporciona una descripción más detallada de los componentes de la Estructura Desagregado de Trabajo, ya que

sirve como soporte a la organización jerárquica del mismo y consiste en la descripción de los paquetes de trabajo y la inclusión de fechas de la programación, presupuestos y asignación de responsabilidades.

5.2.2. Gestión del Tiempo

Actualmente la Coordinación de Proyectos solo emplea el Gantt de actividades como única herramienta para llevar a cabo la gestión del tiempo de los proyectos, el cual en la mayoría de los casos presenta fechas totalmente desfasadas en relación a las fechas reales de ejecución de las actividades, lo cual trae como consecuencia que un número significativo de proyectos culminen hasta tres meses después de la fecha estimada a inicios del mismo. Como propuesta para minimizar estos tiempos de retraso y en el mejor de los casos garantizar la finalización de los proyectos a tiempo, se deben realizar los procesos que se describen a continuación:

- **Realizar un plan de actividades basadas en la EDT:** para esto se deben definir las actividades del cronograma o gantt de trabajo, de tal forma que se pueda identificar y documentar el trabajo y/o proyecto que se planifica realizar; este proceso identificará los productos entregables al nivel más bajo de la estructura de desglose del trabajo (EDT), que se denominan paquetes de trabajo, estos se deben descomponer en componentes más pequeños que vienen a ser las actividades del gantt, y de esta forma proporcionar una base con el fin de estimar, ejecutar, supervisar y controlar el trabajo del proyecto.

Es importante mencionar que para llevar a cabo una buena planificación del tiempo, es necesario definir para cada una de las actividades del cronograma de trabajo lo siguiente: la **secuencia**, la cual identifica y documenta las dependencias entre las actividades del mismo; **los recursos involucrados**, que es la cantidad de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma y **la duración** que se refiere a la cantidad de períodos laborables que serán necesarios para completarlas.

- **Identificar el camino crítico:** el método del camino crítico calcula las fechas de inicio y finalización tempranas y tardías teóricas para todas las actividades del gantt, sin considerar las limitaciones de recursos. Existen métodos de análisis para la determinación del camino crítico, sin embargo, a través del software Project se puede obtener fácilmente una vez que son cargadas todas las actividades.

5.2.3. Gestión de la Calidad

La Gestión de la Calidad en este ente financiero está a cargo de la Coordinación del Aseguramiento de la Calidad, adscrita a la Gerencia de Tecnología; la fase de pruebas se maneja a través de un scripts de casos de prueba, sin embargo uno de las mayores deficiencias que se presentan en los proyectos es la detección de fallas una vez puestos en producción, lo que origina que los mismos sean devueltos por el área usuaria y se generen retrasos en la fecha de culminación acordada. El scripts empleado es el siguiente:

Matriz de Pruebas
Pruebas de Validación

Cliente/Usuario/Área Solicitante:	Gerencia General de Tecnología	Total Escenarios probados:	4
Código Proyecto:		Aprobados	4
Nombre:	Modificación del captcha para la validación de la constancia de trabajo	Aprobados con Observaciones	
Fecha de:	24/08/2011	No Aprobados	
Duración:	2 horas	Calificación:	
Nombre Revisor:			

Nro	Tipo de prueba	Caso de Prueba	Escenario de Prueba	Descripción del Escenario	Flujos	Datos de Entrada	Resultados Esperados	Resultados Obtenidos	Estatus	Criticidad	Observaciones
1	Funcional	CUX-CPF#001	ES001	Usuario requiere ingresar al menú nuestro banco opción "Validación de Constancia de Trabajo" http://validacion.constancia-trabajo.bt.gov.ve/?l=node#f30	FB	Número de Constancia de Trabajo correcto y desplazamiento de barra horizontal de izquierda y derecha.	Desbloqueo del boton consultar y mensaje indicativo de la barra.	OK	Aprobado	Alta	Los resultados esperados
					FB	Click en el Boton Consultar.	Datos de la constancia de trabajo y estatus (Válido/No Válido)	OK	Aprobado	Media	Los resultados esperados
					FB	Click en el Boton Cancelar.	Se recarga nuevamente la página inicial http://validacion.constancia-trabajo.bt.gov.ve/?l=node#f30	OK	Aprobado	Media	Los resultados esperados
					FB	Número de Constancia de Trabajo incorrecto y desplazamiento de barra horizontal de izquierda y derecha.	Mensaje de Constancia invalida.	OK	Aprobado	Alta	Los resultados esperados

Para poder controlar mejor la calidad de los proyectos y por ende poder mejorar los tiempos de entrega de los mismos, es necesario emplear además del scripts de prueba un documento que casos de uso.

- **Funcionalidad (Casos de Uso):** el objetivo fundamental de incorporar la utilización de un documento de especificación funcional, es el de cerrar la funcionalidad y el diseño de una aplicación con el suficiente detalle como para crear un marco de trabajo donde vayamos desarrollando casos de prueba que el usuario tenga la oportunidad de ir revisando, y así de esta forma poder detectar a tiempo los errores en el comportamiento de la aplicación.

5.2.4. Gestión de las Comunicaciones

Actualmente la Coordinación de Proyectos solo emplea las reuniones o mesas de trabajo periódicas para hacer control y seguimiento del proyecto; las mismas se llevan a cabo con las áreas involucradas y de ellas se elabora un documento llamado minuta, para asentar los acuerdos y compromisos establecidos. Claramente esto no es suficiente para llevar

una buena gestión de las comunicaciones, por lo cual se propone la implementación de los siguientes procesos:

- **Identificar a los involucrados:** para ello se puede utilizar una matriz de análisis de los interesados o stakeholders; esta permite definir un enfoque para aumentar el apoyo y minimizar los impactos negativos de los mismos a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, y se construye identificando en primer lugar los interesados clave que pueden impactar significativamente en el proyecto, seguidos por el nivel de participación deseado en el proyecto para cada interesado identificado, y por último los grupos de interesados y su gestión. A continuación se muestra un ejemplo de Matriz de Análisis de los Interesados:

Stakeholders	Stakeholders Interesados en el proyecto	Evaluación de Impacto	Posibles estrategias para obtener el apoyo o la reducción de los obstáculos

- **Elaborar Informes de Desempeño:** es fundamental definir un formato en el cual se reporten los avances del proyecto, este debe suministrar información sobre el avance y el estado, con el nivel de detalle que requieran los diferentes interesados (Stakeholders). Entre los formatos comunes de informes de desempeño, se encuentran los diagramas de barras, las Curvas S, los histogramas y los cuadros, una vez definido el formato de acuerdo a las

necesidades del banco, se debe establecer una frecuencia de entrega, la cual generalmente es de manera periódica.

- **Planificar las reuniones y/o mesas de trabajo:** esto evita la pérdida de tiempo de los asistentes y/o involucrados, así como la realización de largas e infructuosas reuniones en las cuales no se llega a ningún acuerdo, como ocurre comúnmente. Para hacer más provechosa estas mesas de trabajo se sugiere:
 - Limitar la duración
 - Establecer un propósito
 - Elaborar una agenda
 - Fijar reglas y dirigir la reunión
 - Documentar los acuerdos
 - Enviar los resultados a los involucrados
 - Establecer la frecuencia de las reuniones en base a la duración, complejidad e incertidumbres del proyecto.

5.2.5. Gestión de los Riesgos

De igual forma en que la calidad es un factor importante en la gestión de proyectos, lo es también el análisis y gestión de riesgos, eventos o condiciones inciertas que, si se producen, tienen un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto; La Gestión de Riesgos en esta entidad bancaria está a cargo de la Gerencia de Riesgo Operacional, sin embargo, es la Gerencia de Tecnología la que termina realizando los análisis correspondientes para mitigar los riesgos existentes, razón por la cual una de las mayores debilidades con que cuenta la gestión de proyectos, es el no realizar una correcta gestión de los riesgos al inicio del proyecto, es decir, en lugar de realizar un estudio exhaustivo que permita disminuir la probabilidad y el impacto de eventos

negativos, los riesgos se identifican y se atacan cuando estos se materializan a mitad o al final del proyecto.

En este mismo orden de ideas, y en aras de mejorar la gestión de riesgos en la gerencia se propone implementar los siguientes procesos:

- **Análisis Cualitativo:** está basado en la opinión, en la intuición y en la experiencia para estimar la probabilidad de ocurrencia de riesgos potenciales, a fin de priorizar los riesgos identificados y tomar las acciones necesarias. Esto se realiza a través de una matriz de probabilidad e impacto, la cual presenta la probabilidad relativa de la ocurrencia de un riesgo Vs el impacto relativo de ocurrir. Para su elaboración se listan los riesgos y luego se asigna cada uno como: alto, medio o bajo, en términos de su probabilidad de ocurrencia y su impacto si es que ocurriese. Visto gráficamente sería de la siguiente forma:

Probabilidad

Muy alta	Mod	alta	alta	alta	alta
Alta	Baja	Mod	Mod	alta	alta
Moderada	Baja	mod	mod	Mod	alta
Baja	Baja	Baja	mod	Mod	alta
Muy Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	mod

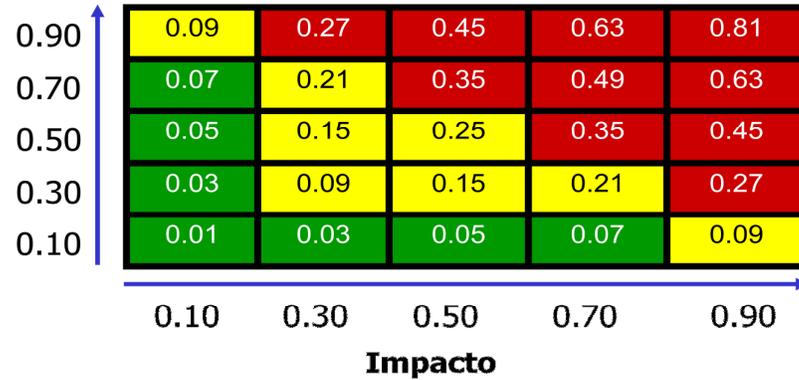
Impacto

Muy bajo bajo Moder. alto Muy alto

- **Análisis Cuantitativo:** Los riesgos pueden priorizarse para realizar un análisis cuantitativo y elaborar respuestas basadas en su calificación, para esto se multiplica la probabilidad por el impacto y una vez obtenidos estos

valores se puede priorizar la atención de los mismos. Visto gráficamente sería de la siguiente forma:

Probabilidad



Criticidad = Probabilidad x Impacto; Alto Riesgo > 0.25

5.2.6. Gestión de la Integración

Esta área del conocimiento se encarga de la unificación, consolidación, articulación e integración de todas las actividades mencionadas en los puntos anteriores, por lo cual para que esta gestión resulte exitosa se deben cumplir todos los procesos que implican las otras áreas del conocimiento descritas en segmentos anteriores.

CAPITULO VI: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de las entrevistas realizadas de forma selectiva a las personas (especialistas, coordinadores y gerentes de línea adscritos a la gerencia) que se consideran están estrechamente relacionadas con el objeto de estudio del presente trabajo.

Las entrevistas fueron realizadas con base a un guión y/o encuesta previamente desarrollado, involucrando temas claves para fines prácticos de esta tesis; para realizar el análisis de los hallazgos, nos basaremos además de la encuesta realizada, en un cuestionario elaborado en base a los datos recopilados del Plan Operativo Anual Institucional (POAI) correspondiente al año 2010 para esta entidad bancaria.

Para realizar el análisis de los hallazgos, agruparemos los resultados bajo las áreas del conocimiento del PMBOK de la siguiente forma:

- **Gestión del Alcance**

De las 15 personas entrevistadas en la gerencia, solo cuatro consideran que el documento de alcance empleado actualmente es suficiente herramienta para definir el producto final deseado, sin embargo el otro 73% (11 personas) se encuentra descontento con la gestión del alcance en la gerencia, lo que evidencia la necesidad de incorporar herramientas que permitan tanto al usuario como a los especialistas y desarrolladores, visualizar el proyecto de una forma más clara y explícita; esto evitaría que la mitad de los proyectos que se encuentran en la fase de pruebas de calidad, sean devueltos a los desarrolladores por no cumplir con lo solicitado por el usuario al inicio del proyecto (Ver ANEXO D).

En este mismo orden de ideas, se puede decir que la calidad del producto final del proyecto depende de la buena de la documentación de su alcance, y del tiempo que se invierta en comprender lo que se desea obtener, de acuerdo a las necesidades de los involucrados.

- **Gestión de la Calidad**

De las 15 personas entrevistadas en la gerencia, solo cinco consideran que la gestión de la calidad realizada actualmente garantiza que el producto final cumpla los requerimientos del usuario, sin embargo no solo el otro 67% (10 personas) se encuentra en desacuerdo en la gerencia, sino que los datos suministrados por el POAI señalan que aproximadamente un 30% de los proyectos que pasan a producción son devueltos por presentar fallas, lo que pudiera ocasionar entre otras cosas:

- Clientes insatisfechos y/o pérdida del cliente: sobre todo si se trata de aplicaciones en el portal del banco o servicios prestados directamente al cliente a través de agencias, cajeros automáticos, entre otros.
- Pérdida de ganancias: esto en el caso de servicios que le generan una contraprestación al banco, por ejemplo recaudaciones de pagos de servicios.
- Falla de la organización: mala imagen del banco al momento de que falle una aplicación de cara al cliente

- **Gestión del Tiempo:**

De las 15 personas entrevistadas en la gerencia, solo cuatro consideran que la gestión del tiempo realizada actualmente garantiza que el producto final se lleve a cabo en los plazos acordados, sin embargo no solo el otro 73% (11 personas) se encuentra en desacuerdo en la gerencia, sino que los datos suministrados por el POAI señalan que solo un 15% de los proyectos se están completando a tiempo según el cronograma o Gantt de actividades, lo cual es una cifra preocupante partiendo del hecho que esta entidad bancaria tiene como visión proveer servicios confiables, oportunos y rentables a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, y con un significativo porcentaje de proyectos que presentan retrasos resulta difícil cumplir con las metas y planes estratégicos planteados.

- **Gestión de los Riesgos:**

De las 15 personas entrevistadas en la gerencia, solo tres consideran que la gestión de riesgos empleada actualmente, es suficiente para disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos en los proyectos, sin embargo el otro 80% (12 personas) se encuentra descontento con los resultados obtenidos. Estos resultados están estrechamente relacionados con el hecho de que un alto porcentaje de los proyectos sean devueltos una vez en producción, ya que no se realiza el debido análisis para identificar los posibles eventos que pudiesen representar un riesgo en las aplicaciones.

- **Gestión de las Comunicaciones:**

De las 15 personas entrevistadas en la gerencia, solo seis consideran que la gestión de riesgos empleada actualmente, es suficiente para determinar las preguntas básicas de un plan de comunicación, estas son: quién necesita que, cuando y en qué forma se requiere la información y por quien; sin embargo el otro 60% (9 personas) se encuentra descontento con la manera en que fluye la comunicación en el entorno en el cual se desarrollan los proyectos, ya que claramente la elaboración de una minuta no es suficiente herramienta, es necesario definir un formato que permita que la información esté disponible en cualquier momento para cualquiera de los involucrados del proyecto, a fin de satisfacer sus necesidades, resolver malos entendidos y evitar desviaciones en el proyecto.

CONCLUSIONES

La carencia de una metodología confiable que gestione los proyectos y los procesos de negocio de la institución, ocasiona que estos presenten muchas debilidades en todo su ciclo de vida, ya que no se cuenta con la integración de procesos y herramientas efectivas que permitan realizar una buena gestión de los mismos. Aunque esta institución posee recursos valiosos tanto humanos como físicos, tecnológicamente hablando, carece de procesos capaces de minimizar los riesgos, aumentar la calidad de los entregables, la satisfacción de los usuarios, del cliente final y en general la imagen institucional del banco.

Uno de los aspectos que se puede visualizar en este Trabajo Especial de Grado, es que mientras más claro y explícito sea la documentación de un proyecto para los usuarios y especialistas, será mejor y más fácil de entender tanto para aplicar una metodología, como para cumplir con los objetivos y los lineamientos dados de una manera rápida y eficiente. En este orden de ideas podemos concluir diciendo, que para obtener mejoras significativas en la gestión actual de la coordinación de Proyectos y Arquitectura en este banco del Estado, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Contar con una clara definición y acuerdo sobre el alcance
- Tener el apoyo y compromiso de la alta gerencia
- Contar con la cooperación e integración de los stakeholders y usuarios finales.
- Poseer recursos suficientes para ejecutar los desarrollos.
- Que los miembros del equipo tengan roles claramente definidos y los objetivos claros.
- Identificar los riesgos a tiempo y tomar acciones para mitigarlos.
- Elaborar una buena planificación y buenas prácticas de control.

- Contar con una alta motivación en el equipo de trabajo.
- Emplear un tipo de comunicación ascendente, la cual le permita a los involucrados, obtener la visibilidad integral del plan de proyecto y su situación en todo momento.

Con el uso de los procesos y/o herramientas propuestas en este Trabajo Especial de Grado, planteada no solo se apoya al mejoramiento integral de la institución sino que se sientan las bases para lograr una mejora continua, permitiendo al este Banco del Estado entrar al mundo de la Gerencia de Proyectos efectiva.

RECOMENDACIONES

Entrenar a los gerentes y especialistas en el área de Gestión de Proyectos, con el fin de no solo de entender con mayor facilidad los conceptos básicos para la aplicación de mejores prácticas, sino también para hacer entender la importancia de una buena gestión de proyectos dentro de la institución.

Como primer paso para mejorar la gestión actual de la coordinación, se recomienda implementar las herramientas y técnicas de mejores prácticas propuestas en el Capítulo V de este Trabajo Especial de Grado, y posteriormente realizar nuevamente una encuesta, a fin de comparar el antes y después de la situación.

Crear una gerencia de línea, responsable de Gerencia de Proyectos, para liberar a los especialistas de la carga de trabajo, en vistas de que estos son los encargados de ejecutar múltiples roles dentro de un mismo proyecto

Estructurar el trabajo de cada persona involucrada en el proyectos, es decir, establecer los roles respectivos según la tarea.

Mantener el uso de métricas de los proyectos que permitan obtener indicadores de cómo se puede aplicar una mejora continua a la Gestión de Proyectos.

BIBLIOGRAFIA

Miranda Miranda, Juan José (2005). Gestión de Proyectos: evaluación financiera económica social ambiental. (5ª edición). Bogota Colombia: MM editores

Améndola, Luis José (2006). Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos. Venezuela: Universidad Politécnica de Valencia.

Antonio Alonso González. Como Implantar una Oficina de Gestión de Proyectos en su Organización. Editorial Visión Libros.

Douglas A. Ready (2004). "Como Crear Grandes Lideres": Habilidades Gerenciales. Harvard Business Review,

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL) (2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. 4ª. Ed. Caracas: FEDUPEL.

Figuerola, Norberto (2010). Gerencia de Proyectos: Procesos Claves en la Gestión de Proyectos. Consultado el día 07 de Junio de 2010 de la World Wide Web: (<http://www.degerencia.com/articulo/procesos-claves-en-la-gestion-de-proyectos>)

Otero Casal Lorena. Gestión de Proyectos: Elementos básicos a tener en cuenta como punto de partida para realizar eficazmente su proyecto. Ideaspropias Editorial. 1ª Edición. España 2006.

(2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Project Management Institute, Inc. Cuarta edición.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO A: Encuesta realizada a 15 especialistas de la Gcia General de Tecnología.

A.1. Modelo de Encuesta

Datos Personales

Numero de Encuesta

Nombre y Apellido: _____
Departamento: _____
Cargo: _____

El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirán analizar la gestión de la Coordinación de Proyectos y Arquitectura adscrita a la Gerencia General de Tecnología.

1-. ¿Considera usted que las herramientas empleadas para la gestión del alcance del proyecto, permite definir claramente el producto final deseado?

Si ___ No___

2-. ¿Considera usted que los tiempos establecidos en el Gantt del proyecto, son cumplidos en los plazos acordados?

Si___ No___

3-. ¿Considera usted que la calidad del producto final cumple con los requerimientos del usuario?

Si___ No___

4.- ¿Considera usted que las herramientas empleadas para identificar los riesgos en los proyectos, son suficientes para disminuir el impacto de eventos negativos?

Si__ No__

5.-. Considera usted que la minuta elaborada en base a las reuniones y/o mesas de trabajo con los involucrados, es suficiente herramienta para llevar una buena gestión de las comunicaciones del proyecto?

Si__ No__

6.- ¿Se encuentra satisfecho con la gestión de proyectos de la gerencia?

Si__ No__

7.- ¿Considera usted que el personal a cargo de la gestión de proyectos en la gerencia, cuenta con suficiente capacitación y competencia técnica?

Si__ No__

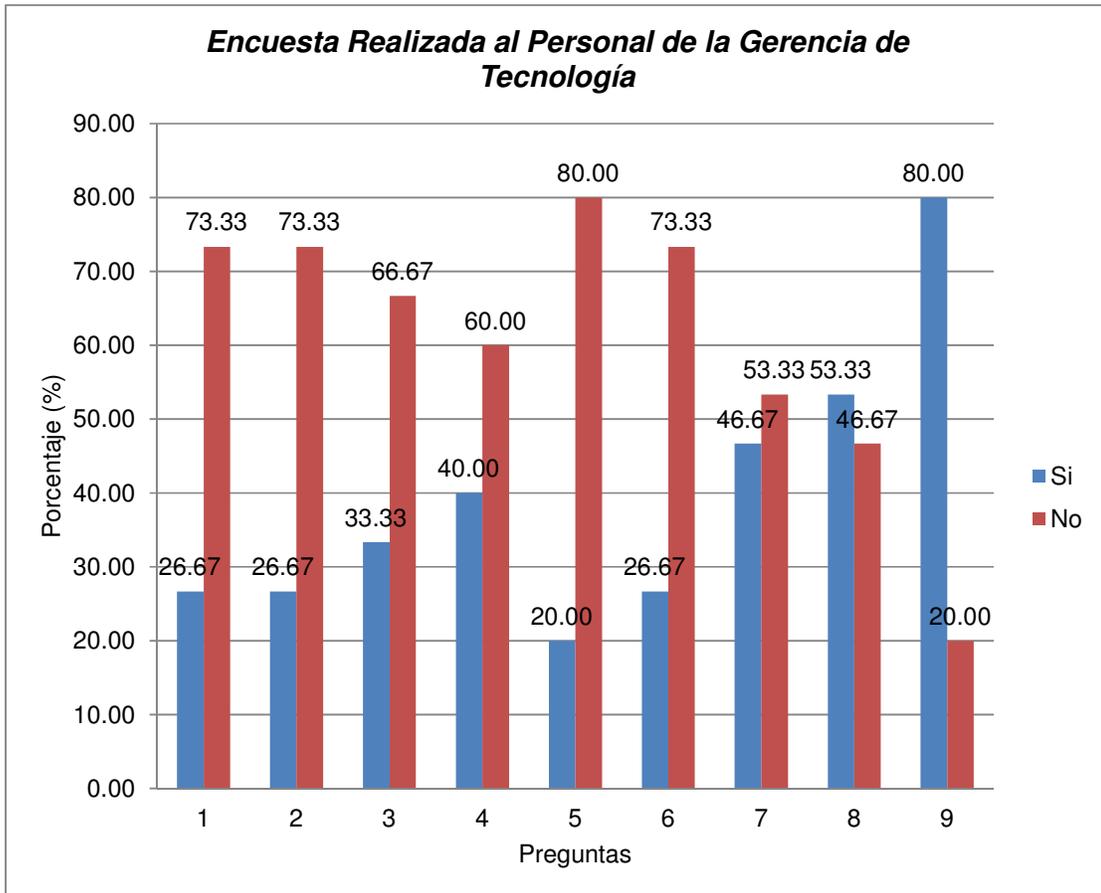
8.- ¿Se han formulado estrategias para optimizar la gestión de proyectos que realiza la gerencia?

Si__ No__

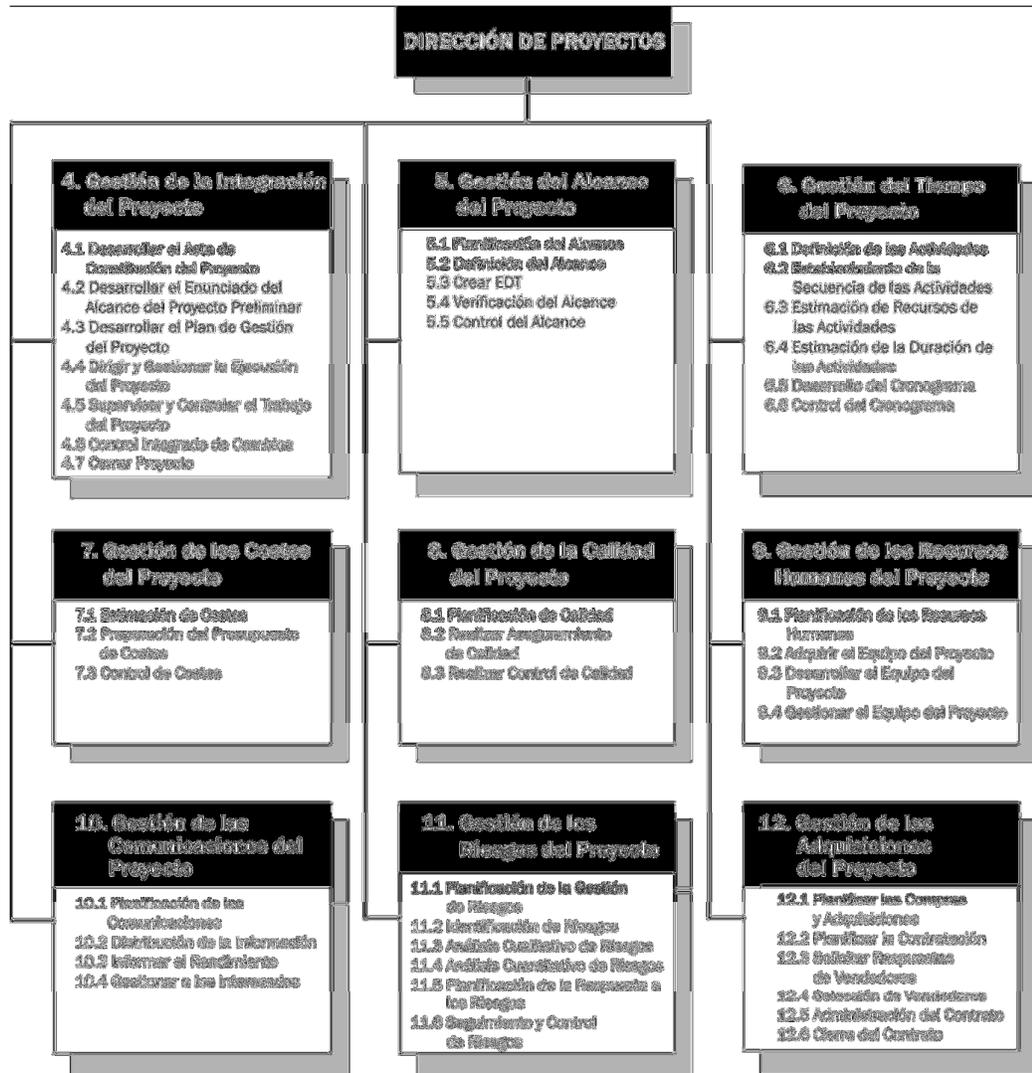
9.- ¿Cree usted que la implementación de mejores prácticas pueda optimizar el control de gestión de los proyectos en la Gerencia?

Si__ No__

A.2. Resultados Obtenidos



ANEXO B: Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos



Fuente: PMBOK(2008)

ANEXO C: Documentación empleada actualmente para la Gestión de Proyectos en la Coordinación de Proyectos y Arquitectura.

C.1. Acta de Constitución del Proyecto

Banco
del Estado
Banco Universal

<Nombre del Proyecto>
Acta de Constitución del Proyecto

Versión <X.X>

1. Introducción

2. Áreas Involucradas

Nombre	Gerencia General	Gerencia de Línea	Coordinación

3. Necesidad del Negocio

4. Descripción del Alcance

5. Plan Estratégico

C.2. Definición del Alcance

Banco ***del Estado*** Banco Universal

<Nombre del Proyecto>
Definición del Alcance

Versión <X.X>

-
1. **Introducción**
 2. **Objetivos del proyecto**
 3. **Descripción del alcance del producto**
 4. **Requerimientos del proyecto.**
 - 4.1 **Requerimientos del Sistema**
 - 4.2 **Requerimientos Funcionales**
 - 4.3 **Requerimientos no Funcionales**
 5. **Organización Inicial del Proyecto**

Nombre	Gerencia General	Gerencia de Línea	Firma

Banco del Estado

Banco Universal

**<Nombre del Proyecto>
Gestión del Tiempo**

Versión <X.X>

1. **Introducción**
2. **Cronograma de Proyecto (GANTT)**

C.4. Pase a Producción

Banco del Estado

Banco Universal

**<Nombre del Proyecto>
Pase a Producción**

Versión <X.X>

1. Sistemas y/o Plataformas Afectadas

ID_SP	Nombre
SP_1	

2. Programa u Objetos

ID_PO	Programa u Objeto	Pasos de colocación en producción	ID_SP
PO_1			SP_1
PO_2			
PO_3			
PO_4			

3. Seguridad

ID_PO	Configuración
PO_1	
PO_2	
PO_3	

4. Parametrización

ID_PO	Opciones de parametrización	Detalles de configuración (Paso a Paso)	Responsable de la configuración
PO_1			
PO_2			
PO_3			

5. Contingencia en caso de fallas

ID_PO	Procesos
PO_1	
PO_2	
PO_3	

6. Personal de apoyo (Antes, Durante y Después de realizado el proceso)

6.1 Personal Interno

ID_PO	Nombre	Gerencia General	Gerencia de Línea	Coordinación
PO_1				
PO_2				
PO_3				

6.2 Personal Externo

ID_PO	Nombre	Empresa
PO_1		
PO_2		
PO_3		

ANEXO D: Cuestionario elaborado en base al POAI (Plan Operativo Anual Institucional) 2010.

1. ¿De la cartera de proyectos anual planificados en el POAI, que cantidad de proyectos en términos de porcentaje se han completado en un 100%?

Aproximadamente 70%

2. ¿De la cartera de proyectos anual planificados en el POAI, que cantidad de proyectos en términos de porcentaje se encuentran detenidos?

Aproximadamente 30%

3. ¿Cuál es el porcentaje de proyectos completados a tiempo, según los tiempos planificados en el Cronograma ó Gantt del proyecto?

Aproximadamente 15%

4. ¿Cuál es el porcentaje de proyectos devueltos en las pruebas de calidad?

Aproximadamente 50%

5. ¿Cuál es el porcentaje de proyectos devueltos una vez colocados en el ambiente de producción?

Aproximadamente 30%

**ANEXO E: Secuencia para la Ejecución de los Proyectos en la
Coordinación de Proyectos y Arquitectura.**