



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA**



**COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**PROPUESTA DE PLAN MAESTRO DEL PROYECTO DE  
CREACIÓN DE AGENCIA BANCARIA EN VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**

Bello Pereira, Ledy Bel CI 6873668  
Hoyer García, Juan Carlos CI 17798382

**Asesorado por:**

Guillén Guédez, Ana Julia

**Caracas, julio de 2016**

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

**PROPUESTA DE PLAN MAESTRO DEL PROYECTO DE  
CREACIÓN DE AGENCIA BANCARIA EN VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**  
Bello Pereira, Ledy Bel CI 6873668  
Hoyer García, Juan Carlos CI 17798382

**Asesorado por:**

Guillén Guédez Ana Julia

**Caracas, julio de 2016**

Señores:

**Universidad Monteávila**

**Comité de Estudios de Postgrado**

**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Aprobación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado de los Ciudadanos: **Bello Pereira, Ledy Bel** titular de la Cedula de Identidad N° 6873668 y **Hoyer García, Juan Carlos** titular de la Cedula de Identidad N° 17798382; cuyo título tentativo es: **“Propuesta de Plan Maestro del Proyecto de creación de Agencia Bancaria en Venezuela”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 14 días del mes de julio del 2016

Guillén Guédez Ana Julia



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA



COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

## Propuesta de Plan Maestro del Proyecto de creación de Agencia Bancaria en Venezuela

**Autores:** Bello Pereira, Ledy Bel CI 6873668  
Hoyer García, Juan Carlos CI 17798382

**Asesores:** Guillén Guedez, Ana Julia  
**Año:** 2016

Se presenta el siguiente Trabajo Especial de Grado denominado Propuesta de Plan Maestro de Proyecto de creación de Agencia Bancaria en Venezuela, que busca consolidar las mejores prácticas y requerimientos necesarios para el logro de tal fin. Para el desarrollo del proyecto se establecen las fases pertinentes para la creación de la Agencia Bancaria, haciendo hincapié en los procesos jurídicos y normativos de mayor importancia. La investigación se realizó utilizando los lineamientos de tipo aplicado, con diseño descriptivo, documental y de campo, realizando la recolección de datos a través de procesos de entrevistas y grupos focales con expertos, que permitieron recopilar las mejores prácticas, siguiendo un proceso de Inicio, Organización y Preparación, Ejecución y Cierre. Para el diseño de Plan Maestro se diseñó una forma en la cuál se describen las actividades según las fases establecidas y adicionalmente se desarrollan las gestiones de acuerdo a las áreas de conocimiento obtenidas del PMI (2013). Este Plan Maestro maneja recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, lo que conlleva a la elaboración de una planificación, control y seguimiento de los recursos para el logro de los objetivos estratégico de la institución, en el contexto de una economía altamente inflacionaria y dando cumplimiento normativo a lo establecido por el ente regulador la Superintendencia de Bancos para la apertura de una Agencia, oficina y sucursal Bancaria dentro del territorio nacional. El resultado de este proceso es un macro que sistematiza las tareas necesarias y pertinentes para la creación de Agencias Bancarias a nivel nacional, agrupadas por su naturaleza y permitiendo una perspectiva de Gerencia de Proyectos que apunte al control y seguimiento de cada actividad. Del proceso surge adicionalmente un informe de lecciones aprendidas, donde una de las principales recomendaciones reza la importancia de establecer un cronograma que desarrolle todas las fases establecidas y permita determinar que actividades puedan llevarse en paralelo y cuales funcionan como ruta crítica del proyecto.

**Línea de trabajo:** Plan de Implementación, Migración y Plan Estratégico.

**Palabras clave:** Diseño, Plan Maestro, Agencias Bancarias, Mejores Prácticas.

**Nomenclatura UNESCO:** (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera

## **DEDICATORIA**

Mi agradecimiento a mi familia y seres queridos que me han apoyado siempre y han estado a mi lado dándome la fortaleza y el impulso para alcanzar todos los retos planteados en mi vida.

Agradezco también a los compañeros de la Especialización, por las experiencias compartidas, logrando así dar continuidad a mi desarrollo y fortalecimiento profesional, el cual gustosamente implementaré en mi área de desempeño profesional.

Agradezco también a la profesora de Seminario del Trabajo especial de grado II, por la orientación con su gran aporte de profesionalismo, en el desarrollo del trabajo de grado, lo que permitió la planificación, desarrollo y culminación de la estructura de la Tesis de Grado, según el alcance del seminario II.

Ing. Ledy Bel Bello Pereira.

Primeramente quiero agradecer a mi familia, quienes de una u otra manera me han permitido estar y ser quien soy ahora; también agradezco a mis maestros, quienes me han brindado el conocimiento necesario para poder determinar y decidir de manera responsable sobre mis actos.

Por otra parte le agradezco a mi país, cuna de oportunidades; y a su gente, que está aprendiendo a levantarse de los errores y que poco a poco se ha dado cuenta que la mejor forma de vivir es con una sonrisa en la cara. El hoy está minado de dificultades, más para el venezolano son sólo oportunidades.

Agradecimiento especial para mi compañera de TEG Ledy Bello, mil gracias por las enseñanzas y por la paciencia.

Lic. Juan Carlos Hoyer García

# INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	ix
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
2. INTERROGANTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3. SISTEMIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
4.1. Objetivo General.....	18
4.2. Objetivos Específicos.....	18
5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	18
6. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	21
1. ANTECEDENTES.....	21
2. BASES TEÓRICAS.....	23
2.1. ¿Qué es un proyecto?.....	23
2.1.1. Ciclo de vida de Proyecto PMI (2013).....	23
2.1.2. Áreas de Conocimiento PMI (2013).....	24
2.1.2.1 Gestión de la Integración.....	25
2.1.2.2 Gestión del Alcance:.....	28
2.1.2.3 Gestión del Tiempo.....	30
2.1.2.4 Gestión de los Costos.....	32
2.1.2.5 Gestión de la Calidad.....	33
2.1.2.6 Gestión de los Recursos Humanos.....	34

2.1.2.7	Gestión de las Comunicaciones .....	35
2.1.2.8	Gestión de los Riesgos .....	36
2.1.2.9	Gestión de las Adquisiciones .....	37
2.1.2.10	Gestión de los Interesados.....	37
2.1.3.	Plan Maestro .....	38
2.1.3.1.	¿Cómo se prepara un plan maestro? .....	39
2.2.	Gestión Bancaria.....	39
2.2.1.	Sistema Bancario.....	39
2.2.2.	Bancos .....	41
2.2.3.	Agencias, Oficinas y Sucursales.....	41
2.2.4.	Apertura.....	41
3.	BASES LEGALES .....	42
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO .....		54
1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	54
2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
3.	UNIDAD DE ANALISIS .....	54
4.	TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN .....	55
5.	FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
6.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES.....	57
7.	ASPECTOS ETICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL.....		61
1.	Descripción de la organización o mercado potencial inherente a la investigación.....	61
1.1.	Entes Regulatorios de la Actividad Bancaria .....	61
1.2.	Banca privada Nacional .....	62
CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		66
1.	Identificación de requerimientos SUDEBAN .....	66

2. Establecimiento de las fases para el desarrollo del plan maestro de Proyecto. ....	69
3. Diseño de Plan Maestro de Proyecto.....	72
CAPITULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	73
Diseño del plan maestro de proyecto para la creación de agencias bancarias .....	73
CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS .....	92
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	95
1. Conclusiones .....	95
2. Recomendaciones .....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	98
ANEXOS.....	103
1. Anexo A. Formato de Entrevista .....	103
2. Anexo B. Formato de Minuta .....	105
3. Anexo C. Glosario de Términos.....	106

## INDICE DE TABLAS

III.1. Operacionalización de las variables . . . . .	58
IV.1. Instituciones Bancarias Nacionales de Venezuela . . . . .	64
V.1. Fases establecidas para el desarrollo del Plan Maestro . . . . .	71
VI.1. Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias . . . . .	76
VII.1. Informe de Lecciones Aprendidas . . . . .	94
VIII.1. Fases establecidas para el Plan Maestro de Proyecto de creación de Agencias Bancarias . . . . .	98

## INDICE DE ILUSTRACIONES

I.1. Diagrama Ishikawa para el Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias . . . . .	15
II.1. Ciclo de Vida de Proyecto . . . . .	24
II.2. Gestión de Integración del Proyecto . . . . .	27
II.3. Gestión de Alcance del Proyecto . . . . .	29
II.4. Aplicación del método de ruta crítica . . . . .	32
II.5. Gestión de Calidad del Proyecto . . . . .	34
II.6. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto . . . . .	36
III.1. EDT Fases de la Investigación . . . . .	57
V.1. EDT Fases del Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias . . . . .	72
V.2. Timeline Plan Maestro de Proyecto para creación de Agencias Bancarias .	73
VI.1. Etapas del Diseño del Plan Maestro de Proyecto . . . . .	75

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ABV	Asociación Bancaria de Venezuela
ANSI	American National Standards Institute / Instituto Nacional Americano de Estándares
ATM	Telecajero
BCV	Banco Central de Venezuela
BFC	Banco Fondo Común
BID	Banco Internacional de Desarrollo, C.A.
BNC	Banco Nacional de Crédito
BOD	Banco Occidental de Descuento
CICPC	Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminales
EDT	Estructura Desagregada de Tareas
EPDGP	Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
FOGADE	Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios
GP	Gerente de Proyectos
INPSASEL	Instituto Nacional de Prevención Salud y Seguridad Laborales
p.	Página
PMI (2013)	Project Management Institute / Instituto de Gerencia de Proyectos
SUDEBAN	Superintendencia de Bancos
TEG	Trabajo Especial de Grado
TIA	Telecommunications Industry Association / Asociación de Industrias de Comunicaciones
UCAB	Universidad Católica Andrés Bello
UMA	Universidad Monteavila

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las Instituciones Bancarias deben velar por ser pioneras y estar a la vanguardia para mantenerse vigentes dentro de los mercados que cada vez se vuelven más competitivos, por lo tanto, es necesario que sus gestiones sean cada vez más organizadas, planificadas y enfocadas al logro de sus objetivos estratégicos, para ser más eficientemente en cuanto a tiempo, recursos e inversiones.

Esta necesidad de mantenerse vigente en los mercados conlleva a la banca a la creación de Agencias Bancarias para ofrecer productos y servicios financieros a los clientes, sin embargo, la creación de una agencia hace necesario el involucramiento de una gran cantidad de recursos monetarios, humanos y de tiempo que deben ser administrados de forma coherente y eficiente.

Es a partir de esta consideración, que se desarrolla el presente Trabajo Especial de Grado (TEG) con la finalidad de contemplar todos los aspectos necesarios para la creación y apertura de una Agencia Bancaria, a través del establecimiento de un modelo en donde se identifiquen todas las actividades aplicables a cualquier región dentro del territorio nacional para dar cumplimiento a las normativas establecidas por el ente regulador para la autorización de la apertura de la agencia.

El Trabajo Especial de Grado a continuación está estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I. Planteamiento del Problema:** corresponde a la descripción detallada de la problemática presentada, así como los objetivos de la investigación y la justificación.

**Capítulo II. Marco Teórico:** en él se brindan los fundamentos conceptuales que sirven como base para el desarrollo del proyecto y del Trabajo Especial de Grado.

**Capítulo III. Marco Metodológico:** se desarrolla el cómo se realiza la investigación, detalla las técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación.

**Capítulo IV. Marco Referencial:** Explica el contexto en el que se presenta la problemática y como el entorno influye en su presentación.

**Capítulo V. Desarrollo de los Objetivos de la Investigación:** corresponde a la gestión realizada durante la investigación tomando en cuenta los objetivos específicos planteados.

**Capítulo VI. Análisis de los Resultados:** corresponde a la descripción detallada del Plan Maestro de Proyecto, tomando en cuenta las fases establecidas y las áreas de conocimiento desarrolladas por el PMI (2013).

**Capítulo VII. Lecciones Aprendidas:** expresa de forma sencilla aquellas oportunidades que se dieron durante el desarrollo del Plan Maestro y como fueron enfrentadas. De igual forma brinda recomendaciones a seguir a modo de buenas prácticas desarrolladas.

**Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones:** compendio de argumentos obtenidos de la realización del Trabajo Especial de Grado.

**Referencias Bibliográficas:** consolidado de las fuentes que se utilizaron para el desarrollo del Trabajo Especial de Grado.

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Las Instituciones Bancarias como parte del cumplimiento de sus fines organizacionales y como parte de su estrategia comercial y financiera, asumen la importancia de tener un plan maestro de proyectos para la apertura de nuevas Agencia, oficina y sucursal bancaria, bajo un riguroso control de la inversión basado en el retorno de la inversión y la sostenibilidad en el mercado, los cuales deben ejecutarse dentro de los tiempos estimados en especial para hacer frente como cualquier otra empresa la volatilidad económica Venezolana; adicionalmente de cumplir con la inclusión financiera de los sectores populares y ofrecer una mayor cobertura de servicio en sus oficinas a los clientes potenciales del sector microfinanciero en todo el territorio.

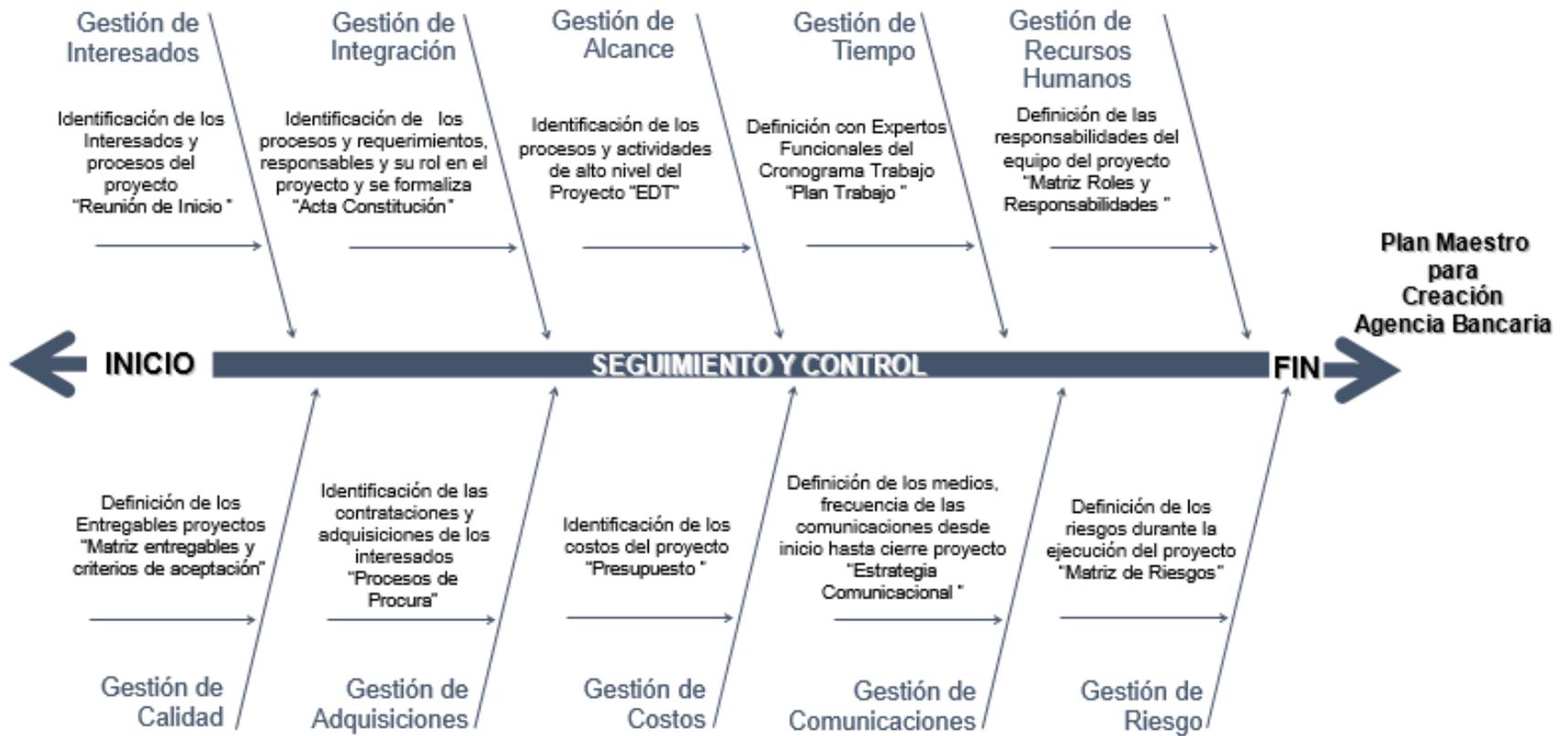
Es importante destacar que actualmente las unidades de negocio de este sector, requieren de la elaboración de un plan estructurado para la creación de Agencias Bancarias, por lo tanto si bien la creación de un proyecto para la apertura una agencia apunta a la eficiencia en materia de gestionar los recursos humanos, tecnológicos, materiales, de manera eficiente, también asigna la responsabilidad a la Gerencia de Proyectos, quien debe contar con conocimientos suficientes para poder llevar a cabo los procesos involucrados de forma planificada y controlada con la finalidad del alcanzar los objetivos, dentro del marco legal venezolano, donde las organizaciones financieras deben cumplir con una cantidad de permisos, normativas emanadas del ente regulador la Superintendencia de Banco (SUDEBAN).

Para la creación de una Agencia Bancaria es necesario desplegar una serie de actividades variadas, las cuales deben ser estimadas a través de fases diferenciadas. Adicionalmente es necesario establecer un cronograma que sirva de mapa general para visualizar el avance del proyecto y planificar las actividades

que pueden llevarse en paralelo e identificar los cuellos de botella que impactarían a los tiempos de entrega del proyecto.

Entre las actividades principales que la Gerencia de Proyectos junto a los líderes funcionales deben tomar en cuenta esta la gestión normativa, donde se deben hacer solicitudes y notificaciones a SUDEBAN y a otros entes gubernamentales; estos procesos legales poseen tiempos establecidos que deben cumplirse a cabalidad para evitar riesgos como el retraso de la apertura.

Fundamentado en las buenas prácticas de proyectos, específicamente en las 10 áreas de conocimientos documentadas por el Project Management Institute (PMI, 2013), los investigadores realizaron un diagrama causa-efecto como propuesta del plan maestro para la creación de una agencia bancaria basado en el modelo propuesto por Kouro Ishikawa en 1946, como herramienta en la gestión de la calidad con los involucrados de este tipo de proyecto. (ver Ilustración I.1, página siguiente)



**Ilustración I.1.** Diagrama Ishikawa para el Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias.  
Fuente: Adaptación - Ishikawa (1946)

Los resultados de la herramienta son los siguientes:

- **Gestión de los Interesados**

Debe realizarse una reunión de inicio con los interesados para la identificación de los procesos y responsables que son afectados por el proyecto, con la finalidad de identificar sus expectativas e impactos que deberán ser considerados durante la planificación y ejecución del proyecto "**Reunión Inicio**".

- **Gestión de la Integración**

Identificar los procesos y las actividades que integran el "Plan Maestro para la creación de una Agencia" a través de entrevistas a cada responsables del proyecto según su rol dentro del equipo, con la finalidad de acordar, unificar y coordinar los grupos de procesos de gestión de proyectos que se formalizaran con el documento de "**Acta de Constitución**".

- **Gestión del Alcance**

Identificar los procesos inherentes a las fases que integran el "Plan Maestro para la creación de una Agencia", para determinar los entregables, los recursos y necesarios para su ejecución. "Estructura Detallada de Proyectos (**EDT**)".

- **Gestión del Tiempo**

Determinar las actividades que conforman los procesos requeridos para la ejecución del proyecto, así como, los responsables, duración y prelación. "**Cronograma**".

- **Gestión de los Costos**

Estimar y presupuestar los gastos y costos asociados del proyecto, de acuerdo al presupuesto aprobado para su ejecución. "**Presupuesto**".

- **Gestión de la Calidad**

Determinar los requerimientos de aceptación de los entregables de cada una de las fases del proyecto, así como, los responsables y criterios de aceptación, que garanticen la calidad de los mismos. **“Matriz de Entregables”**.

- **Gestión de los Recursos Humanos**

Designar a los responsables del “Plan Maestro para la Creación de una Agencia” y el alcance de sus responsabilidades de acuerdo a su rol dentro del proyecto **“Matriz de Roles y Responsabilidades”**.

- **Gestión de las Comunicaciones**

Diseñar la comunicación que se utilizarían desde el inicio, seguimiento y control, hasta el cierre del proyecto **“Estrategia Comunicacional”**.

- **Gestión de los Riesgos**

Identificar todos los procesos relativos a la realización de la gestión de riesgos en un proyecto **“Matriz de Riesgo”**.

- **Gestión de las Adquisiciones**

Determinar todas las necesidades de contratación y adquisiciones requeridas para el proyecto **“Proceso Procura”**.

## **2. INTERROGANTE DE LA INVESTIGACIÓN**

¿Cómo debe diseñarse un plan maestro de Proyecto de creación de una agencia Bancaria, apegada a la normativa de la Superintendencia de Bancos Venezolana, que cuente con suficiente flexibilidad para poder adaptarse a las necesidades del entorno?

### **3. SISTEMIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

- ¿Qué requerimientos establecidos por la Superintendencia de Bancos son necesarios para la creación de Agencias Bancarias en el territorio venezolano?
- ¿Cuáles son las fases necesarias para el desarrollo del Plan Maestro del Proyecto, tomando en cuenta los aspectos de planificación, ejecución y control de actividades?
- ¿Cómo diseñar el Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias?

### **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Objetivo General**

Diseñar el plan maestro del Proyecto para la creación de una agencia Bancaria, apegada a la normativa de la Superintendencia de Bancos Venezolana.

#### **4.2. Objetivos Específicos**

Identificar los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Bancos para la creación de una Agencia Bancaria en el territorio venezolano.

Establecer las diferentes fases para el desarrollo del plan maestro del Proyecto, tomando en cuenta aspectos de planificación, ejecución y control de las actividades.

Elaborar la propuesta de Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias.

### **5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El sector Bancario ha demostrado un amplio crecimiento en los últimos años y no viene atado a meras casualidades, sino al trabajo planificado y orientado de sus operaciones, y a la participación cada vez más activa de la Gerencia de Proyectos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, por lo tanto la elaboración de un modelo que contemple todas las actividades necesarias para

la creación de una Agencia Bancaria, permitirá llevar a cabo todos los procesos necesarios para la apertura de una agencia en cualquier región del país, de forma eficiente y oportuna, ofreciendo a los clientes potenciales la inclusión financiera de los sectores populares.

La importancia de la creación del modelo es permitir la aplicación e implementación del mismo en cualquier región de Venezuela, tomando en consideración algunas variaciones que puedan darse de alguna región a otra, sin embargo el enfoque busca comprender las generalidades importantes que se deben tomar en cuenta dentro del territorio nacional.

En la actualidad las Instituciones Bancarias apuntan estratégicamente a su crecimiento y sostenibilidad en los mercados, estando conscientes de la necesidad de participación cada vez más activa de la Gerencia de Proyectos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se le asigna una vital importancia a la elaboración de un Plan Maestro de Proyecto para la apertura de una agencia bajo la responsabilidad a la Gerencia de Proyectos.

Así mismo, el desarrollo de esta iniciativa es pertinente para los autores, ya que funciona como requisito para optar por el título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, de la Universidad Monteávila.

## **6. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) representa un proyecto para el desarrollo de un Plan Maestro para la creación de una Agencia Bancaria en Venezuela, en donde se identifiquen todos los procesos necesarios para abrir la agencia, oficina y sucursal, que cumpla con las normativas de la Superintendencia de Bancos en todos los ámbitos, incluyendo el tecnológico. El proyecto se llevará a cabo en las fases de Diagnóstico (Iniciación), Diseño (Planificación), no incluye implementación y verificación de sus resultados.

El diseño no contempla la apertura de la agencia en la fase implementación, dada las limitaciones de tiempo relacionadas con el curso de la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos (EPDGP) y el tiempo estipulado para la entrega del TEG.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 1. ANTECEDENTES

Las siguientes investigaciones presentadas a continuación corresponderán como sustento teórico, fueron consultadas con el objetivo de obtener algún tipo de evidencia empírica sobre los proyectos relacionados con la creación y diseño de oficinas de servicios Bancarios y actividades similares. En estos trabajos se consigue información conceptual rica y opiniones valiosas de quienes han realizado este tipo de investigaciones anteriormente.

Benavides (2013) realizó un Trabajo Especial de Grado para optar por la titularidad de Especialista en Planificación, Gestión y Desarrollo de Proyectos, de la Universidad Monteávila, titulado *“Propuesta para la creación de una asociación civil para prestar apoyo a los pacientes y familiares asistidos por la unidad de hematología del hospital “Dr. Miguel Pérez Carreño” de Caracas, aplicando la guía PMI”*. El propósito de este estudio es la creación de una asociación civil que brinde apoyo a una unidad del hospital Miguel Pérez Carreño en caracas, a los pacientes y sus familiares, fundamentado en las áreas de conocimiento del PMI (2013).

De Nobrega (2011) para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) desarrolló un Trabajo Especial de Grado denominado *“Marco de trabajo referencial para ejecutar Proyectos de Desarrollo de Software en el sector financiero venezolano”*. El trabajo busca diseñar un plan integral que permita desarrollar software como respuesta a la inexistencia de planes ajustados al sector financiero, lo que ha conllevado a la tercerización y a las malas prácticas. Es importante el énfasis que hace el autor en los inconvenientes que presenta la tercerización en cuanto a la vulnerabilidad y al manejo de información confidencial, aspectos de notoria al momento de establecer las actividades de Seguridad Bancaria, además de las relacionadas a Pruebas y Certificaciones, dentro del Plan Maestro de Proyecto.

Monrroy (2011) elaboró un Trabajo Especial de Grado denominado *“Diseño del Plan de Ejecución del Proyecto de Actualización de la Plataforma tecnológica Centralizada de Banesco Banco Universal”*, optando por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Esta investigación buscó establecer un marco que permitiera generar acciones de actualización en la Plataforma del Banco mencionado. Dicha investigación da lineamiento sobre los avances tecnológicos e infraestructura que son necesarios para la fase de Instalaciones que debe poseer un Plan Maestro de Proyecto para creación de Agencias Bancarias.

Pérez (2012) realizó un Trabajo Especial de Grado para optar por el título Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), titulado *“Formulación de un Plan para la Gestión de Proyectos de desarrollo de Software en Banco Activo”*; teniendo como propósito diseñar un plan para la gestión de proyectos que permita el desarrollo de software en la institución Bancaria. Uno de los puntos principales del estudio indica que en la Organización es necesario desarrollar una cultura de calidad, reflexión que es posible extrapolar a cualquier otra organización ya que el desarrollar este tipo de cultura permite una gestión más eficiente y acorde con los objetivos que se puedan establecer.

Ramírez (2010) desarrolló un Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). El Trabajo en cuestión fue titulado *“Diseño de un Plan de Desarrollo basado en Competencias para los Gerentes de Proyectos de una Institución Bancaria Venezolana”*, cuya finalidad era desarrollar una planificación que permita desarrollar Competencias en los Gerentes Perfilados. Es remarcable de esta investigación como el factor Recurso Humano toma protagonismo y como los procesos de capacitación y formación de los empleados hacen a las Organizaciones más competitivas.

## **2. BASES TEÓRICAS**

### **2.1. ¿Qué es un proyecto?**

*El PMI (2013) define a un proyecto de la siguiente manera:*

*Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos, y se indica que el proyecto finaliza una vez que se logran los objetivos. (p.3)*

*La elaboración del Plan Maestro de Proyecto de creación de una agencia Bancaria, conllevara el esfuerzo de recursos humanos, financieros y materiales de forma planificada y estructurada, con la finalidad de suministrar a los interesados todas las actividades a considerar, para lograr la apertura de la Agencia, en un tiempo finito, pero adicionalmente se utiliza la experticia.*

#### **2.1.1. Ciclo de vida de Proyecto PMI (2013)**

*Según el PMI (2013):*

*El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera. Las fases son generalmente acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de control. Un ciclo de vida se puede documentar dentro de una metodología. Se puede determinar o conformar el ciclo de vida del proyecto sobre la base de los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo variarán ampliamente dependiendo del proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado. Los enfoques de los ciclos de vida de los proyectos pueden variar continuamente desde enfoques predictivos u orientados a plan hasta enfoques adaptativos u orientados al cambio. (p.37)*

*El ciclo de vida de un proyecto se rige por las siguientes fases:*

- *Inicio del proyecto*
- *Organización y preparación*

- *Ejecución del trabajo*
- *Cierre del proyecto.*



**Ilustración II.1.** Ciclo de Vida de Proyecto.  
Fuente: PMI (2013) (p.39)

### 2.1.2. Áreas de Conocimiento PMI (2013)

El diseño de Plan Maestro de Proyecto para la creación de una agencia Bancaria, se desarrolla utilizando como bases teóricas la Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos PMI (2013), la cual suministra las bases conceptuales para la planificación, desarrollo y control del modelo para la apertura de una agencia Bancaria, por lo tanto a continuación se indican las áreas de conocimientos que sirvieron de bases teóricas para la elaboración del modelo.

La guía del PMI (2013), representa una directriz en la que se determinaron de forma procedimental las pautas para llevar a cabo exitosamente el proyecto. Se utilizó la guía como plataforma ya que contiene las mejores prácticas generalmente reconocidas, lo que significa que agrupa una serie de conocimientos, técnicas, prácticas y experiencias que son aplicadas a la mayoría de los proyectos que han tenido niveles significativos de éxito.

La metodología tiene como bases la aplicación de las áreas de conocimientos de Gestión de proyectos, pero adicionalmente utiliza para el diseño del modelo la base de conocimiento de la Institución financiera (PMI, 2013).

La base de conocimiento de la organización para almacenar y recuperar información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas (p.ej., registros y documentos del proyecto, toda la información y documentación de cierre del proyecto, información relacionada con los resultados de las decisiones de selección y desempeño de proyectos previos, e información de las actividades de gestión de riesgos. (p.28)

Existen 47 procesos de la dirección de proyectos identificados en la Guía del PMI (2013), los cuales se agrupan a su vez en diez áreas de Conocimiento diferenciadas, en donde cada área representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización, las cuales se utilizarán para el proyecto. A continuación se describen estas diez Áreas de Conocimiento:

- Gestión de la Integración
- Gestión del Alcance
- Gestión del Tiempo
- Gestión de los Costes
- Gestión de la Calidad
- Gestión de los Recursos Humanos
- Gestión de las Comunicaciones
- Gestión de los Riesgos
- Gestión de las Adquisiciones
- Gestión de los Interesados

#### **2.1.2.1 Gestión de la Integración**

*Describe los procesos y las actividades que integran los diversos elementos de la gestión de proyectos que son identificados, definidos, acordados, unificados y coordinados dentro de los grupos de procesos de gestión de proyectos. El PMI (2013), describe estos procesos:*

- *Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto*

*Se elabora un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto, y confiere al Gerente del proyecto, la autoridad para asignar los recursos requeridos para el proyecto.*

- *Desarrollar el Plan del Proyecto*

*Este proceso consiste en definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. Las líneas base y planes secundarios integrados del proyecto pueden incluirse dentro del plan para la dirección del proyecto.*

- *Dirección y Gestión del Trabajo del Proyecto*

*Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, así como de implementar los cambios aprobados, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.*

- *Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto*

*Es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar del avance del proyecto con respecto a los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.*

- *Realizar el Control Integrado de Cambios*

*Es el proceso de analizar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar los cambios a los entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones correspondientes.*

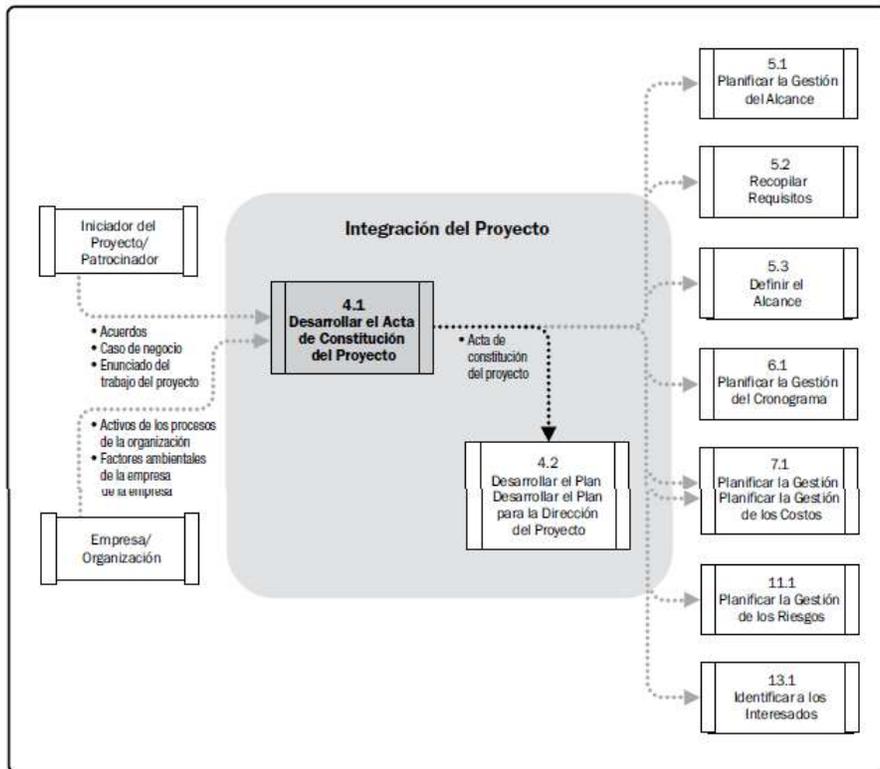
- *Cerrar el Proyecto o Fase*

*Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de la Dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.*

- *Desarrollar el Acta de Constitución*

Según el PMI (2013), “El Acta de Constitución del Proyecto es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto” (p. 66).

Es el documento inicial donde se plasma de manera sintetizada el Nombre del proyecto, la justificación, los objetivos estratégicos, el criterio de éxitos, se hace un listado los hitos y actividades, incluye un resumen del cronograma y de lo presupuestado, se especifican los requisitos de aprobación y se define quien será el director del proyecto y su nivel de autoridad. En el diagrama de flujo indicado a continuación se visualiza como el acta de constitución del proyecto establece la relación de colaboración entre la organización ejecutora y la organización solicitante:



**Ilustración II.2.** Gestión Integración del Proyecto.

Fuente: PMI (2013) (p. 94)

*El documento de acta de constitución de un proyecto será utilizado para establecer acuerdos internos en la Institución, con objetivo de formalizar el inicio del proyecto. En el acta se desarrollan:*

- *Nombre del Proyecto.*
- *Justificación del Proyecto.*
- *Objetivo Estratégicos.*
- *Alcance.*
- *Criterios de éxito.*
- *Criterios Medibles.*
- *Requisitos de alto nivel o generales.*
- *Riesgos de Alto Nivel.*
- *Autoridades del Acta Constitutiva.*
- *Requisitos aprobatorios del proyecto.*
- *Dirección del proyecto.*
- *Equipo del Proyecto (Stakeholders).*
- *Resumen de cronograma de hitos.*
- *Requisitos aprobatorios del proyecto.*
- *Gestión de Alcance.*

#### **2.1.2.2 Gestión del Alcance:**

*Describe los procesos involucrados para asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo necesario y sólo el trabajo necesario, para que sea ejecutado con éxito.*

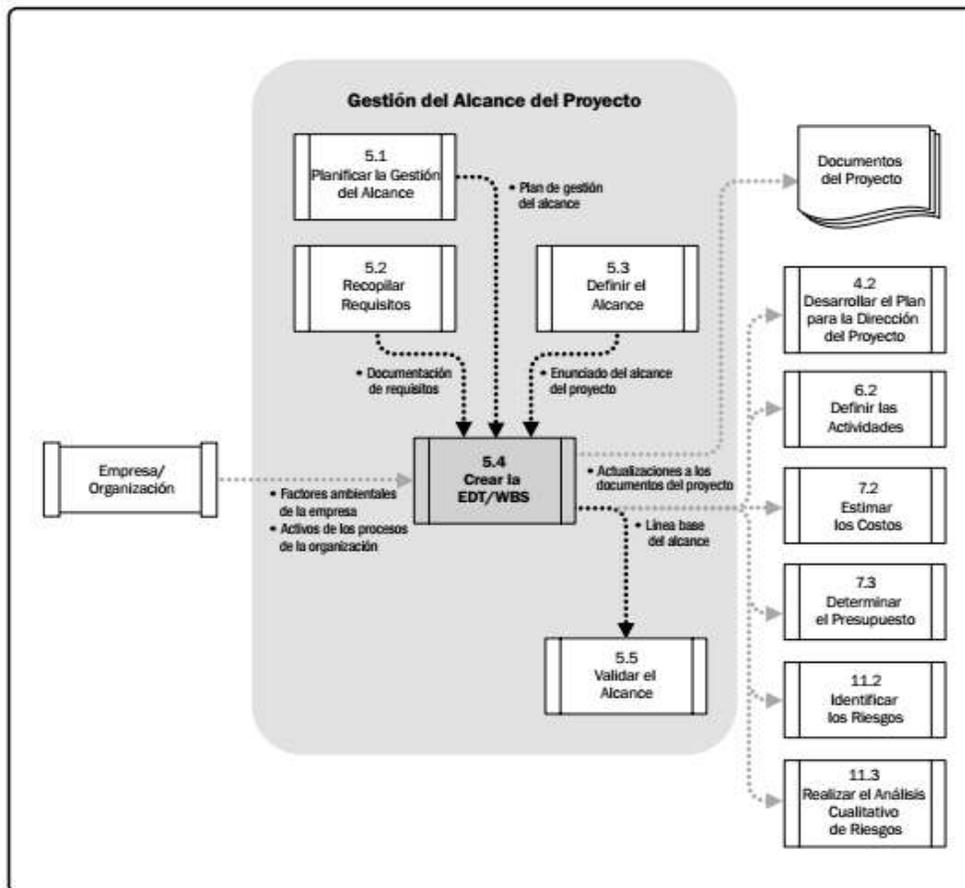
*La planificación del alcance implica crear un plan de gestión detallado del alcance del proyecto que lo defina, estableciendo además las verificaciones y los controles necesarios.*

- *Definición del Alcance*  
*Desarrollar un enunciado del alcance del proyecto detallado como base para futuras decisiones del proyecto.*

- **Crear EDT**

Consiste en subdividir los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

A través del siguiente diagrama de flujo se puede visualizar los procesos que es necesario tener identificados para poder establecer las actividades a desarrollar durante el proyecto:



**Ilustración II.3.** Gestión de Alcance del Proyecto.  
Fuente: PMI (2013) (p.153)

- **Verificación del Alcance:**

Formalizar la aceptación de los productos entregables completados del proyecto.

- **Control del Alcance:**

El proceso implica controlar y monitorear en qué estado se encuentra el desarrollo del proyecto, que cambios o desviaciones han tenido los avances del mismo en cuanto a la línea inicial.

*En la definición del alcance es necesario precisar y establecer el principal objetivo, que se quiere lograr y poder establecer que se desea alcanzar en el proyecto, delimitando hasta donde se quiere llegar con el desarrollo mediante los siguientes componentes:*

- *Objetivos del proyecto.*
- *Descripción del alcance.*
- *Entregables del proyecto.*
- *Delimitación del proyecto.*
- *Otros entregables del proyecto.*
- *Criterios de aceptación de los entregables.*
- *Restricciones del proyecto.*
- *Condiciones del proyecto.*

### **2.1.2.3 Gestión del Tiempo**

*Describe los procesos relativos al término del proyecto en el plazo adecuado, en donde se estima la duración de las actividades y la cantidad de períodos laborables que serán necesarios para completar cada actividad del cronograma, así como se establece la secuencia de las actividades, se identifica y documenta las dependencias entre las actividades del cronograma y se analiza las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto como se indica a continuación:*

- *Planificar la Gestión del Cronograma:*  
*Proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.*

- *Definir las Actividades*

*Es el proceso que identifica y recolecta las evidencias necesarias que contiene las actividades específicas a realizar para generar un entregable.*

- *Secuenciar las Actividades*

*Es el proceso que identifica y da continuidad a las actividades mediante enlaces y relaciones existentes en el proyecto mediante secuencias lógicas de trabajo que permitan obtener la máxima efectividad y eficiencia a pesar de las posibles restricciones del proyecto. Pueden contener dependencias obligatorias, discrecionales, internas o externas.*

- *Estimar los Recursos de las Actividades*

*Proceso que permite proyectar la cantidad de recursos materiales, financieros y humanos requeridos para el desarrollo del proyecto. Estableciendo claramente todo lo anterior es posible que las estimaciones sean sumamente precisas y esto traerá beneficios al desarrollo del proyecto. Para ejecutar este proceso de forma completa es necesario listar las actividades, elaborar un calendario con los recursos disponibles, registrar los posibles riesgos, tener en cuenta los factores ambientales de la organización y sus implicaciones dentro del proyecto.*

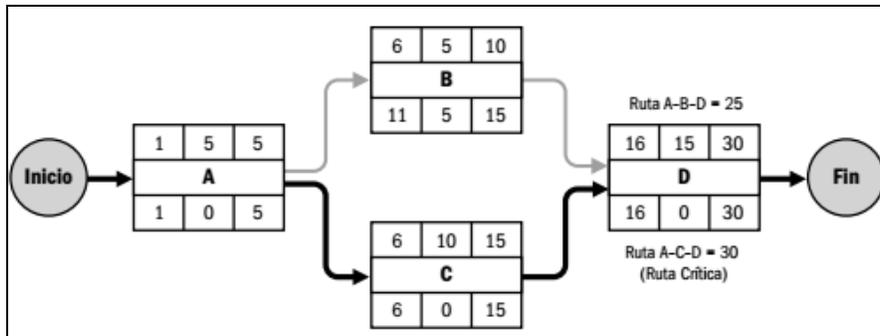
- *Estimar la Duración de las Actividades*

*Proceso que permite proyectar mediante apreciaciones y estimaciones de tiempo la cantidad de periodos de trabajo requeridos para realizar completamente ciertas actividades del proyecto en un tiempo determinado. Lo elemental en este proceso es precisar el tiempo para finalizar una actividad e iniciar a siguiente sin contratiempos.*

- *Desarrollar el Cronograma*

*Proceso que permite crear el modelo de programación con el que se ejecutara el proyecto mediante el análisis de las diversas variables, actividades, duración, requisitos y restricciones. Este modelo deberá tener fechas programadas para*

completar a tiempo las actividades del proyecto. Asimismo se debe establecer tiempos con holguras y las rutas críticas calculando fechas tardías y tempranas y posibilidades de solapar actividades. El método de Ruta Crítica es uno de los más utilizados ya que permite de forma práctica visualizar el desarrollo del cronograma y la estructura de actividades necesarias para el logro de los objetivos establecidos; en la imagen anexa se puede visualizar un ejemplo:



**Ilustración II.4.** Aplicación del método de ruta crítica.  
Fuente: PMI (2013) (p.204)

#### - Controlar el Cronograma

Es el proceso que permite monitorear y visualizar el estado de las actividades ejecutadas y las pendientes por ejecutar en el desarrollo del proyecto, se controlan el avance de las actividades y permite gestionar cambios en la línea del cronograma a fin de dar cumplimiento al proyecto. Permite verificar la existencia de desviaciones y se pueden tomar las medidas correctivas a tiempo.

#### 2.1.2.4 Gestión de los Costos

Se identifican los procesos involucrados en el cálculo presupuestario (estimación de costos) así como el control de la ejecución financiera para asegurar que el proyecto termine dentro del presupuesto aprobado. En la estimación de costos se desarrolla una aproximación para determinar los posibles costos de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto y se prepara el presupuesto, en el cual se determina en detalle y con precisión los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base de costo.

*Se lleva a cabo el control de costos, en donde su objetivo es busca reaccionar e influir sobre los factores que crean variaciones en los costos reales incurridos o por incurrirse que se desvíen de los costos presupuestados, detectar y atajar dichas desviaciones y reflejar los cambios producidos por las variaciones en el presupuesto (reformulado) del proyecto:*

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

#### **2.1.2.5 Gestión de la Calidad**

*Describe los procesos involucrados en la garantía de que el proyecto va a satisfacer los objetivos para los cuales fue realizado. Como parte importante de la gestión de la calidad se deben identificar los entregables del proyecto, y se describen los entregables específicos y sus condiciones, características, capacidades y funcionalidades.*

*Se identifican con precisión los entregables que están incluidos dentro del proyecto y otros entregables del proyecto incluyendo tanto las salidas o hitos que comprenden el producto o servicio, como los resultados secundarios, tales como informes y documentación de la dirección del proyecto y los criterios de aceptación de los entregables, que garanticen que cumplen con los estándares de calidad. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.*

- *Planificar la Gestión de la Calidad*

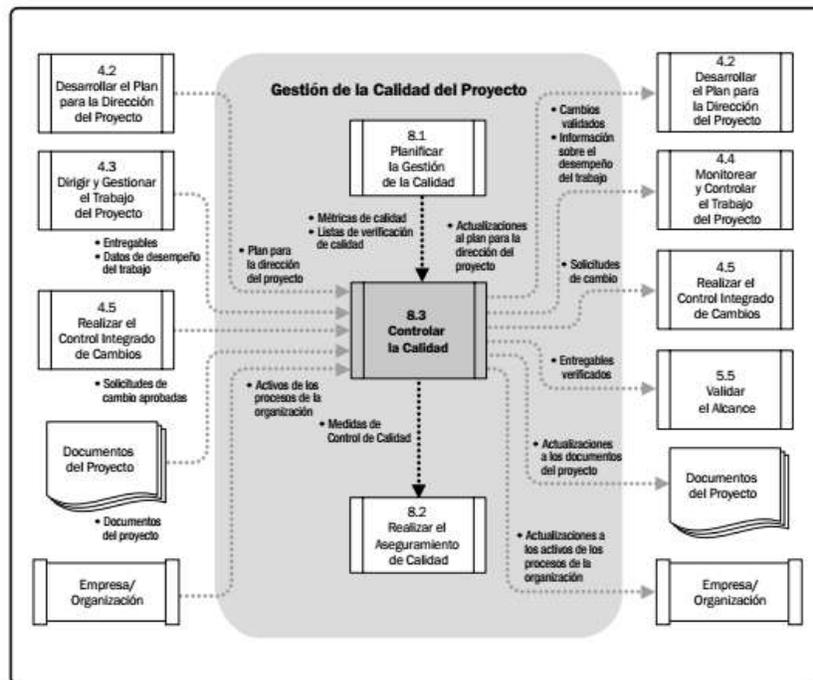
*Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.*

- *Realizar el Aseguramiento de Calidad:*

*Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas.*

- *Controlar la Calidad:*

*Se establece la metodología para monitorear y se registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.*



**Ilustración II.5.** Gestión de Calidad del Proyecto.

Fuente: PMI (2013) (p.276)

### 2.1.2.6 Gestión de los Recursos Humanos

*La gestión de Recursos humanos se define como el área del conocimiento de acuerdo a la guía PMI (2013) indica que:*

*“Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes*

*conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. (p.255)*

*Continuando con la guía señalada, en ella se proporciona una descripción general de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, a saber:*

*- Planificar la Gestión de los Recursos Humanos:*

*El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal.*

*- Adquirir el Equipo del Proyecto*

*Proceso confirma la disponibilidad de recursos humanos y equipos pertinentes para desarrollar y finalizar todas las actividades del proyecto.*

*- Desarrollar el Equipo del Proyecto*

*Proceso de empoderamiento de los equipos, busca mejorar las competencias y habilidades del equipo para incrementar su desempeño dentro del proyecto.*

*- Dirigir el Equipo del Proyecto*

*Implica seguimiento para la evaluación del rendimiento de los miembros del equipo. Las actividades de dirección conllevan a recoger de los equipos información de retroalimentación, resolver incidencias, polémicas y coordinar cambios necesarios para mejorar el rendimiento del Proyecto.*

### **2.1.2.7 Gestión de las Comunicaciones**

*Describe los procesos relativos a la generación, recopilación, disseminación, almacenaje y destino final de las informaciones del proyecto de forma oportuna y adecuada. De acuerdo al PMI (2013):*

*“La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y*

disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados”. (p.287)

El PMI (2013) también hace referencia sobre cuáles son los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, mencionando:

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



**Ilustración II.6.** Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.  
Fuente: PMI (2013) (p.276)

La planificación de las comunicaciones es importante para lograr el éxito final de cualquier proyecto, y es necesario realizarla desde el inicio ya que las comunicaciones se dan en todas las fases de la estructura.

### 2.1.2.8 Gestión de los Riesgos

Incluye todos los procesos para realizar la planificación de la gestión de riesgos, en el que se identifican, analizan, planifican, dan respuesta y se controlan de los riesgos de un proyecto. De acuerdo al PMI (2013):

“Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto”. (p309).

*El PMI (2013) adicionalmente proporciona una descripción general de los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto, a saber:*

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

#### **2.1.2.9 Gestión de las Adquisiciones**

*Describe los procesos en que se procesan las compras o adquisiciones de productos, servicios o resultados, además de los procesos de gestión de contratos.*

*Dentro de la gestión de las adquisiciones se documentan la toma de decisiones para las adquisiciones relacionadas con el proyecto, especificando el enfoque e identificando a los proveedores potenciales. El beneficio clave de este proceso es que determina si es preciso obtener apoyo externo y, si fuera el caso, qué adquirir, de qué manera, en qué cantidad y cuándo hacerlo.*

*De igual manera, en esta área de conocimiento se incluye el control de contrataciones emitidos por organizaciones externas y sus obligaciones contraídas por el equipo del proyecto. Descripción general de los procesos de gestión de Adquisiciones:*

- *Planificar la gestión de las adquisiciones*
- *Efectuar las Adquisiciones*
- *Controlar las Adquisiciones*
- *Cerrar las adquisiciones*

#### **2.1.2.10 Gestión de los Interesados**

*El PMI (2013) describe la Gestión de los Interesados de la siguiente manera:*

*“Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar sus expectativas e impactos y considerarlas durante la planificación y ejecución del proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto”. (p391)*

*La guía de mejores prácticas al incluir esta área de conocimiento busca contemplar causas y motivos de los afectados en el proyecto; actúa direccionando la comunicación de forma continua entre los desarrolladores y los interesados de manera de comprender sus expectativas, trabajando en la resolución de incidencias y gestionando conflictos, fomentando la adecuada y oportuna participación de todos en la toma de decisiones, a fin de que ambas partes queden conformes con el producto final.*

*Se debe tener en cuenta como punto principal que la satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto. Descripción general de los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto.*

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

### **2.1.3. Plan Maestro**

*Babergh and MidSuffolk Councils del Reino Unido (2012), indican que los planes Maestros proporcionan una guía para el diseño de las áreas que son propensas a someterse a algún tipo de cambio. Ellos deberían ser:*

- *Visionario: aumentar las aspiraciones de un área.*
- *Entregable: teniendo en cuenta las posibles limitaciones y las escalas de tiempo de ejecución.*
- *Integrado: en el sistema de planificación.*
- *Flexible: permitiendo la evolución de las circunstancias y las nuevas oportunidades.*

- Inclusivo: siendo preparado con la participación de las comunidades locales.
- Adaptable: permitiendo que lo existente pueda ser pensado de manera diferente.

#### **2.1.3.1. ¿Cómo se prepara un plan maestro?**

En relación a cómo preparar un plan maestro, *Babergh and MidSuffolk Councils* (2012) indican que el primer paso en la creación de un Plan Maestro exitosa gira en torno a la creación de un marco de diseño estratégico. El marco debe ser una declaración que establezca una visión global de los objetivos generales y específicos del área. Debe basarse en un análisis del contexto y entorno que alimenta la creación del plan maestro. Luego es necesario desarrollar un marco más amplio donde se pueda proporcionar mayor cantidad de detalles y las propuestas a desarrollar. Estos podrían incluir planos, dibujos y otros materiales visuales. La etapa final consiste en la preparación de un plan de ejecución que establezca el programa de entrega previsto.

## **2.2. Gestión Bancaria**

Para entender la importancia de las Agencias Bancarias y la Institución Bancaria en Venezuela, es necesario conocer la definición de una Agencia, oficina y sucursal, así como la importancia de la Institución de abrir nuevos puntos de atención que garanticen la atención del cliente en las diferentes ciudades del país.

### **2.2.1. Sistema Bancario**

Contabilizando billones de dólares de activos en todo el mundo, el sistema bancario es un componente crucial de la economía mundial. Aun cuando el intercambio de divisas y el préstamo de dinero son tan antiguos como el dinero, la banca se remonta al siglo XV en la Italia medieval, jugando un papel importante en el surgimiento de las ciudades-estado italianas como potencias económicas mundiales. Desde entonces, el bienestar de la economía y de sus bancos han estado relacionados entre sí; la crisis global de crédito, precipitada por el colapso

de la burbuja inmobiliaria EE.UU., es sólo el ejemplo más reciente. (The Bank System, 2016)

Los bancos son sólo una parte del mundo de las instituciones financieras, de pie junto a los bancos de inversión, compañías de seguros, compañías de finanzas, gerentes de inversión y otras empresas que se benefician de la creación y el flujo de dinero. Como intermediarios financieros, los bancos se interponen entre los depositantes que suministran el capital y los prestatarios que demandan capital. (The Bank System, 2016)

Teniendo en cuenta la cantidad de comercio y la riqueza individual descansa sobre los bancos sanos, los bancos también se encuentran entre las empresas más reguladas en el mundo. (The Bank System, 2016)

El Sistema Bancario es un conjunto de instituciones por medio de las cuales se realizan transacciones entre personas, empresas u organizaciones que impliquen el uso e intermediación financiera a través del dinero. Están incluidas dentro del sistema las instituciones de carácter público y privado, su principal función es el préstamo de dinero mediante créditos, recepción de depósitos en efectivos.

Está estructurado de acuerdo la Constitución venezolana, cumpliendo una serie de leyes especiales que lo regulan. En primer lugar está el Banco Central de Venezuela, el Ministerio de Finanzas (SUDEBAN y FOGADE) y el Consejo Bancario Nacional. En segundo lugar se tiene incluido en el sistema Bancario a todas las instituciones Bancarias acompañadas de la Asociación Bancaria Venezolana.

Las instituciones financieras en Venezuela se dividen a su vez en Banca Universal, Comercial y Bancas Especializadas; en las se incluyen las la Banca de inversión, Banca hipotecaria, entidades de ahorro y préstamo, arrendadoras financieras y fondos del mercado monetario.

### **2.2.2. Bancos**

Un banco es una institución financiera certificada para recibir depósitos y hacer préstamos. Los bancos pueden ofrecer adicionalmente otros servicios como asesoría y planificación financiera, intercambio de monedas y servicio de caja fuerte. (Bank, 2016)

Los bancos son establecimientos financieros para guardar fondos, prestar dinero y garantizar préstamos a la tasa de interés vigente e intercambiar de monedas. Sus operaciones se remontan a la edad media y permitieron el intercambio comercial y el desarrollo de las naciones en la Antigüedad. Constituyen sociedades anónimas dedicadas a realizar múltiples operaciones comerciales originadas por el dinero y los títulos que representan, considerados como mercancía.

Su actividad básica transcurre entre dos operaciones básicas, las operaciones activas y las operaciones pasivas. Las primeras corresponden con los créditos otorgados por la institución donde interviene el factor de interés que es la ganancia que obtiene el Banco, es mediante este mecanismo que se pone en circulación el dinero en la economía y se genera más dinero, las segundas son las operaciones que corresponden con captaciones que el Banco recibe.

### **2.2.3. Agencias, Oficinas y Sucursales**

De acuerdo a las Normas para la Apertura, Traslado o Cierre de Agencias, Oficinas, Sucursales y Centros de Negocios (2011), en el Capítulo I hacen referencia: “Son extensiones de la institución que funcionan en un establecimiento, que pueden ofrecer productos y servicios o realizar actividades administrativas y operativas, para el cumplimiento y desarrollo de su razón social”. (p.3)

### **2.2.4. Apertura**

Las Normas para la Apertura, Traslado o Cierre de Agencias, Oficinas, Sucursales y Centros de Negocios (2011), en el Capítulo I indican que “Constituye el inicio

efectivo de operaciones y actividades de una agencia, oficina y sucursal y centro de negocio. (p.3)

### **3. BASES LEGALES**

Las bases legales son representación del marco jurídico que será el soporte o columna vertebral de esta investigación. En el caso particular, se dedica un apartado completo para ellas, ya que el sistema financiero venezolano actual todo en materia de creación y aperturas de sucursales Bancarias se encuentra normado.

En primer lugar, la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial del 19 de febrero del 2009, N° 5.908 expresa lo siguiente:

**Artículo 112.** "Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otra de interés social. El estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad del trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para tomar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo del país".

De esta forma se puede visualizar que la carta Magna es garante de que todos los habitantes de esta tierra puedan ocuparse en actividades completamente lícitas, incentiva en este artículo la diversidad en cuanto a la ocupación de cualquier actividad económica de forma libre.

Asimismo la Ley General de Bancos y otras instituciones financieras, Gaceta N° 37.076 del año 2.000, nombra a SUDEBAN como órgano Regulador de la actividad Bancaria y dicta una serie de normas y reglamentos que deberán ser acatados totalmente por todos los entes que realizan actividad de intermediación financiera.

**Artículo 216.** "La Superintendencia de Bancos y Otras instituciones Financieras ejercerán la inspección, supervisión, vigilancia, regulación,

control y en general, las facultades señaladas en el artículo 235 de este decreto Ley en forma consolidada, abarcando el conjunto de Bancos, entidades de ahorro y préstamo, demás instituciones financieras, y las otras empresas, incluidas sus filiales, afiliadas y relacionadas, estén o no domiciliadas en el país, cuando constituya una unidad de decisión o gestión” Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, Decreto 1526 (2001) p;80

La Superintendencia de Bancos y Otras instituciones Financieras SUDEBAN es el ente regulador de toda actividad de intermediación financieras en el país, por lo tanto deberá ejercer funciones de monitoreo y control de todas las instituciones financieras y tomar medidas correctivas cuando así fuera conveniente a fin de evitar una crisis en el sector financiero y afectar a la población.

Del mismo modo, la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras establece en su Título I normativas para los Bancos, entidades de Ahorro y préstamo y demás Instituciones Financieras y casas de Cambio. En su Capítulo II establece para la Promoción, Constitución y Funcionamiento De Los Bancos, Entidades De Ahorro Y Préstamo, Otras Instituciones Financieras y Casas De Cambio.

**Artículo 18.** “La apertura, adquisición, traslado o cierre de las oficinas, sucursales o agencias de los Bancos, entidades de ahorro y préstamo, demás instituciones financieras, casas de cambio y operadores cambiarios fronterizos, así como de cualquier clase de oficinas a través de las cuales se presten servicios al público, no requerirá autorización, salvo lo dispuesto en los artículos 23, 90, 172 y 247 de este Decreto Ley. La institución correspondiente participará a la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, con por lo menos sesenta (60) días continuos de anticipación, cualquier apertura, adquisición, traslado o cierre de dichas oficinas, indicando, las razones que fundamentan la decisión. En todo caso, la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras cuando lo considere conveniente, en vista de los análisis efectuados a la información suministrada por la institución o aquella que curse por ante la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, podrá oponerse a la apertura de las oficinas, sucursales o agencias a que se refiere este artículo. La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras dictará normas generales para que la apertura de oficinas, sucursales y agencias se efectúe conforme a sanas prácticas Bancarias y a las disposiciones aplicables en materia de seguridad Bancaria.

Todo traslado, apertura, adquisición, cierre de oficinas, sucursales o agencias, deberá ser ubicado por la respectiva institución en un diario de reconocida circulación nacional, dentro de los diez (10) días continuos anteriores a éste.” (2001) p11; 12

Resulta de carácter fundamental para cualquier entidad financiera el cumplimiento de este artículo ya que es de carácter obligatorio informar a SUDEBAN 60 días antes, cualquier tipo de apertura, adquisición, traslado o cierre de dichas oficinas, mediante un comunicado explícito que contenga las razones que fundamentan la decisión.

Al mismo tiempo la Superintendencia de Bancos y Otras instituciones Financieras SUDEBAN dictó una serie de normas para la apertura, traslado o cierre de agencias, oficinas, sucursales y centros de negocios.

Según la Resolución 194.11 (2012) Estas normas también regularán la instalación y cierre de Taquillas Externas, Taquillas Asociadas, Mostradores Informativo, Cajeros Automáticos o Electrónicos y Otras Modalidades de Atención al Cliente, Usuarios y Usuarias, en el Territorio Nacional. Están contenidas dentro de las Disposiciones Comunes Capítulo I.

**Artículo 1.** “La presente resolución está dirigida a los Bancos universales, Bancos micro financieros, casas de cambio y operadores cambiarios fronterizos sometidos a la inspección, supervisión, vigilancia, regulación control de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario.”

**Artículo 2.** “El objeto de la presente Resolución es regular la apertura, traslado o cierre de agencia, oficinas, sucursales y centro de negocios e instalación y cierre de taquillas externas, taquillas asociada, mostradores informativos, cajeros automáticos o electrónicos y otras modalidades de atención al cliente, usuario y usuaria en el territorio nacional de los Bancos universales, Banco microfinancieros, casa de cambio y operadores cambiarios fronterizos sometidos a la inspección, supervisión, vigilancia, regulación y control de este organismo (s/p).” Resolución 194.11 (2012)

El Estado debe motivar a la iniciativa privada para ofrecer al ciudadano servicios de calidad que le garanticen un sector Bancario sólido, transparente, confiable y sustentable, que proteja el derecho de los venezolanos a disfrutar de los servicios Bancarios, contribuyendo a la inclusión social y su crecimiento económico; por lo tanto la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, debe velar por el desarrollo armónico y ordenado de la red de distribución y servicios Bancarios.

De ahí que toda Institución financiera que decida abrir una agencia debe cumplir con la respectiva normativa emanada de este ente, para poder recibir la autorización de apertura.

La Institución financiera debe consignar para hacer la solicitud de la apertura, la documentación solicitada por la Superintendencia de Banco (SUDEBAN), con la finalidad de ser evaluado por el ente regulador para la autorización de apertura, según lo establecido en la norma. Según la Resolución 194.11 (2012), estas normas también regularan instalación y cierre de Taquillas Externas, Taquillas Asociadas, Mostradores Informativo, Cajeros Automáticos o Electrónicos y Otras Modalidades de Atención al Cliente, Usuarios y Usuarias, en el Territorio Nacional. Estas están contenidas dentro de las Disposiciones Comunes Solicitud Autorización Capítulo II literales a.b.c.d.e.f.g.h.i

**Artículo 4.** Las instituciones solicitarán autorización a la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario por los menos con sesenta (60) días continuos de anticipación para cualquier apertura, traslado o cierre de agencia, oficina, sucursales. La apertura, traslado y cierre debe obedecer al conocimiento integral de los directores y administradores tengan de los mercados potenciales, de la situación de competencia en la zona correspondientes, de la capacidad operativa de las institución y de la incidencia que tales decisiones tiene sobre su estructura económica y financiera. “Para el caso de la apertura, tal conocimiento deberá basarse en un estudio técnico de factibilidad, el cual será anexado a la solicitud, incluyendo los siguientes aspectos:

a. Fecha apertura

b. Nombre y número de código asignado por la institución a la oficina o sucursal.

c. Estudio de mercado potencial de la situación de competencia en el municipio o parroquia donde se tiene previsto la apertura, incorporando una relación sobre la ubicación y número de agencias, oficinas, sucursales, taquillas y demás modalidades de atención de todas las instituciones, que operen en dicho municipio o parroquia.

d. Análisis de la capacidad operativa de la institución, que convengan la adecuación de los sistemas informáticos, Planos, planos alzados, gráficos de corte de áreas e imágenes fotográficas, donde se evidencie la adecuación de la estructura en cumplimiento de las normas medios de comunicación, vías de acceso y diseño de la planta física para satisfacer las necesidades de la agencia, oficina o sucursal

e. Especificaciones de la inversión inicial requerida para la apertura de la agencia, oficina, sucursal

f. Estudio de rentabilidad donde reflejen las proyecciones financieras de los seis (6) primeros semestres que demuestren la viabilidad económica de la agencia, oficina y sucursal, así como, el punto de equilibrio que resulte de estas proyecciones, la tasa interna de retorno y el valor actual neto.

g. Planos, planos alzado, gráficos de corte de área e imágenes fotográficas, en donde se evidencie la adecuación de la estructura en cumplimiento de las normas legales y sub legales para el acceso a personas discapacitadas.

h. Carta compromiso suscrita por la Junta Directiva de la Institución, donde se critique que la futura agencia, oficina o sucursal, contará con el personal necesario durante toda la jornada laboral, todo ello de conformidad con lo establecido en el decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley de Reforma Parcial de las Instituciones del Sector Bancario y la normativa prudencial emanada de este organismo, relativa a la protección del usuario de los servicios financieros.

i. Variables que fueron analizadas para determinar la cantidad de cajeros electrónicos a instalar, de ser el caso. Resolución 194.11 (2012)

La Institución financiera deberá publicar en un diario de circulación nacional dentro de los diez (10) días continuos anteriores a la fecha de apertura de la agencia, según lo establecido en la norma. Esto Está contenido dentro del Capítulo II.

Disposiciones Comunes:

**Artículo 11.** “Las Instituciones deberán publicar la apertura, traslado o cierre de sus respectivas agencias, oficinas, sucursales, en un diario de circulación nacional, dentro de los diez (10) días continuos anteriores a ello, con el fin de informar al público, nombre, de la misma el inicio, traslado o culminación de sus operaciones y los servicios a ser prestados, de ser el caso. En este sentido la que se encuentren en el interior del país, solo será necesaria dicha publicación en un periódico de circulación regional, del lugar donde se encuentre ubicado dicho centro de Atención” Resolución 194.11 (2012)

La Institución financiera deberá publicar en la página Web dentro de los treinta (30) días continuos anteriores a la fecha prevista a la fecha de apertura de la agencia, según lo establecido en la norma. Están contenidas dentro del Capítulo II.

Disposiciones Comunes publicación Web.

**Artículo 12.** “Las instituciones deberán publicar y mantener en su página web la “apertura, traslado o cierre de sus agencias, oficinas, sucursales, así como la instalación y cierre de sus taquillas externas, taquillas asociadas y las otras modalidades de atención, dentro de los treinta (30) días continuos anteriores a la fecha prevista para ello, con el fin de informar al público la dirección de la mismas, el inicio, traslado o

culminación de sus operaciones y los servicios a ser prestados, de ser el caso.” Resolución 194.11 (2012)

Según la Resolución 194.11 (2012), el ente regulador (SUDEBAN), posee un periodo establecido para responder a la solicitud de la Institución Financiera, una vez consignada toda la documentación, según la norma. Esto está contenido dentro del Capítulo II. Disposiciones Comunes.

**Artículo 14.** “La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario tendrán quince (15) días, contados a partir de la fecha de la solicitud de cualquiera de los procesos autorizados o establecidos en la presente Resolución, para remitir un pronunciamiento al respecto. Cuando el contenido de la documentación consignada ante este organismo no refleje la información suficiente y necesaria para la evaluación del caso, se le comunicara a la institución mediante un oficio motivado, indicando las deficiencias observadas y en consecuencia se le solicitara nuevamente la documentación respectiva con las correcciones correspondientes, en este caso, una vez consignadas, comenzara a transcurrir el plazo antes indicado” Resolución 194.11 (2012)

Con la autorización de apertura por parte de SUDEBAN, previo al inicio de las operaciones, la Institución deberá consignar el certificado de seguridad según lo previsto en la norma.

**Artículo 5.** “Posterior a la autorización de la apertura de la agencia, oficina o sucursal y previo al inicio de operaciones, la institución deberá consignar copia del Certificado de Seguridad previsto en el artículo 2 del Decreto Presidencial N° 2514 de fecha 27 de diciembre de 1977” Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 31.397 del 4 de enero de 1978 (s/p)

De igual forma la Institución financiera deberá consignar ante la SUDEBAN el Certificado de Seguridad emitido según la norma por el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminales (CICPC) según lo contenido en la Circular SIB\_GGR\_GNP\_15964 de fecha de 20 mayo de 2015 relacionada con el cumplimiento de las normas de seguridad Bancaria. La norma establece que se le otorgará el certificado de seguridad a la Institución Financiera que cumpla con lo establecido en la norma.

“Es de destacar que el certificado de seguridad emitido por el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminales (CICPC), se otorga una vez que la Institución cumple con el contenido de las recomendadas en la

norma y el citado Cuerpo la supervise y determine que satisface los requerimientos señalados, así como, las demás disposiciones que regulen la materia. El Certificado de Seguridad tiene una vigencia de dos (2) años, la cual puede ser interrumpida al término del periodo indicado, o antes en el caso de que el cuerpo de Investigaciones Científica Penales y Criminalista constatare mediante las inspecciones físicas que realice, que la institución ha dejado de cumplir con las normas mínima de seguridad exigida.” SIB-II-GGR-GNP 3983: 22 diciembre 2015.

La Institución financiera deberá cumplir con la política y normativa de Seguridad de la Información establecida en la norma, que garanticen los accesos a los sistemas de información, operativos y de base de datos de forma segura. Según la Normativa de Tecnología de la Información, Servicios Financieros Desmaterializados, Banca Electrónica, Virtual y en Línea para los Entes Sometidos al Control, Regulación y Supervisión de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Título V. Seguridad de la Información, de fecha marzo 2007:

**Artículo 38.** “El Ente supervisado debe administrar adecuadamente la seguridad lógica de los recursos de Tecnología de la Información, incluso aquellos que sean administrados o custodiados por terceros. En consecuencia deberá establecer, formalizar e informar las políticas y procedimientos que permitan identificar, autenticar y autorizar el acceso a los sistemas de información, operativos y de base de datos.

De igual forma, deberán incluir entre sus políticas y procedimientos aquellos que permitan hacer un seguimiento a las transacciones operaciones que sean ejecutadas sobre los activos informáticos”

**Artículo 39.** “En la estructura organizacional del Ente supervisado, debe existir un área de seguridad de la información independiente de las unidades de Tecnología de la Información, Auditoría de Sistemas y Riesgo, estableciéndose como mínimo las siguientes funciones:

Definir y mantener actualizadas las políticas de seguridad de la información.

Aplicar y asegurar el cumplimiento de las políticas de seguridad de la información definidas.

Administrar el acceso a los sistemas operativos, bases de datos, aplicaciones, cortafuego, enrutadores, proxys, equipos computacionales y de telecomunicaciones empleados por el Ente supervisado, incluyendo aquellos administrados y custodiados por terceros.

Monitorear los procesos de control de cambio y pases a producción de los sistemas y aplicaciones productivas.

Realizar el control y seguimiento continuo a los accesos efectuados a los activos de información.

Establecer políticas, normas y procedimientos que regulen, controlen y aseguren el seguimiento continuo de la utilización del correo electrónico e Internet y todas aquellas transacciones que son ejecutadas a través de los diferentes canales electrónicos empleados por los clientes”.

La apertura de la agencia Bancaria debe cumplir con sistema de cableado de telecomunicaciones, según la norma. Establecida en el Título IX. Infraestructura de las telecomunicaciones.

**Artículo 111.** “La administración del sistema de cableado de telecomunicaciones incluye la documentación, terminación de los cables y certificación, paneles de patcheo, armarios de telecomunicaciones y otros espacios ocupados por el sistema.

**Artículo 112.** Conforme a lo establecido por la norma ANSI/EIA/TIA-606, se considera necesario marcar con el código de color que a continuación se detalla, los cables de telecomunicaciones empleados para su debida identificación:

Color Naranja: Terminación central de oficina.

Color Verde: Conexión de red / circuito auxiliar.

Color púrpura: Conexión mayor / equipo de datos.

Color Blanco: Terminación de cable MC (conector de cruzado principal) a IC (conector de cruzado intermedio).

Color Gris: Terminación de cable IC (conector de cruzado intermedio) a MC (conector de cruzado principal).

Color Azul: Terminación de cable horizontal.

Color Marrón: Terminación del cable del campo.

Color Amarillo: Mantenimiento auxiliar, alarmas y seguridad.

Color Rojo: sistema telefónico.

**Artículo 113.** El área o cuarto de telecomunicaciones debe ser empleado únicamente para ubicar el equipo asociado con el sistema de cableado, destacando que no debe ser compartido con instalaciones eléctricas distintas al equipo de telecomunicaciones, terminaciones de cable y cableado de interconexión asociado, destacando que esta zona debe mantenerse libre de contactos e instalaciones en mal estado.

Pueden incorporarse otros sistemas de información del edificio como alarmas, seguridad audio y de telecomunicaciones

Toda agencia debe contar con un cuarto de Data, el cual debe ser diseñado con los requerimientos mínimos de telecomunicaciones de los centros de datos y cuartos de computadoras, así como, para el diseño de la infraestructura, sistema de cableado, rutas de cableados, redundancia, diseño de ambiente, diseño eléctrico, protección de fuego e intromisión de agua, según los estándares. De acuerdo al Standard TIA 942 (*Telecommunication Infrastructure Standard for Data Centers*, fecha 25 Julio 2009).

Standar TIA 492

“El propósito del estándar TIA 942 es proveer una serie de recomendaciones y guidelines para el diseño e instalación de infraestructuras de centros de datos (Data Centers), Centros de cómputos o como mejor les guste llamar al lugar donde se colocan racks, servidores, equipo de comunicaciones, etc. crítico para el negocio y por ende requieren una alta disponibilidad. Este estándar está aprobado por TIA (Telecommunications Industry Association) y ANSI (American National Standards Institute). En abril de 2005, la Telecommunication Industry Association publica su estándar TIA-942 con la intención de unificar criterios en el diseño de áreas de tecnología y comunicaciones. Este estándar que en sus orígenes se basa en una serie de especificaciones para comunicaciones y cableado estructurado, avanza sobre los subsistemas de infraestructura generando los lineamientos que se deben seguir para clasificar estos subsistemas en función de los distintos grados de disponibilidad que se pretende alcanzar.”

La Institución Bancaria debe velar cuando seleccione el lugar donde abrirá la agencia, hacer las educaciones necesaria, que garanticen el servicio a personas discapacitadas, según lo establecido en la Norma contenida en la Resolución 063.15 12 de junio 2015: Normas Relativas a la Protección de los Usuarios de Servicios Financieros. Capítulo II. De los Derechos de Atención:

**Artículo 7.** “La institución Bancaria en su red comercial de sucursales, agencias, oficinas o taquillas brindará una atención prioritaria y preferencial a las personas con discapacidad, de la tercera edad, pensionados y mujeres embarazadas, tanto en las operaciones de taquilla como en las demás áreas de atención al cliente y usuario (s/p)”.

El Banco Central de Venezuela para prevenir cualquier tipo de escases a nivel monetario y siendo garante de los adecuados servicios financieros para la población podrá requerir que los Bancos e instituciones financieras cuenten en sus bóvedas con la existencia de monedas metálicas y billetes de todas las

denominaciones existentes en la actualidad. Por ello deberán tener disponibilidad en sus distintas sucursales según lo indica el siguiente artículo en Ley De Reforma Parcial De La Ley Del Banco Central De Venezuela, N° 5.606 del año 2002:

**Artículo 103.** “El Banco Central de Venezuela deberá organizar en todo el territorio nacional los servicios necesarios para asegurar la provisión de billetes y monedas, y para facilitar al público el canje de las especies monetarias de curso legal por cualesquiera otras que representen igual valor. Los Bancos y demás instituciones financieras autorizados para recibir depósitos en moneda nacional estarán obligados a la prestación, en sus distintas oficinas, sucursales o agencias, del servicio de canje de especies monetarias, de acuerdo con las normas que al efecto dicte el Banco Central de Venezuela.

Con el fin de prevenir la escasez de monedas fraccionarias y garantizar el adecuado servicio, el Banco Central de Venezuela podrá requerir que los Bancos e instituciones financieras mantengan a disposición del público, en sus distintas oficinas, sucursales o agencias, existencias mínimas de monedas metálicas en las cantidades que el Banco Central de Venezuela determine para cada clase de moneda, entendiéndose que dichos Bancos o instituciones deberán restablecer inmediatamente las existencias mínimas requeridas para satisfacer la demanda del público, que deberá, en todo caso, ser atendida (2002)

La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. En su Resolución N° 487.10 (2010, 13 de septiembre) publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 39.520 del 29/09/2010 implanta las Normas relativas a la atención y adecuación de las instalaciones para las personas con discapacidad, de la tercera edad y mujeres embarazadas. El decreto hace referencia a las Normas para las adecuaciones requeridas en las Oficinas Comerciales para la atención con personas discapacitadas de la Tercera Edad y Mujeres Embarazadas.

Se requiere que el proyecto contemple la normativa emanada por el ente regulador, para que puedan dar la autorización de la apertura de la agencia, y debe ser contemplado en la planificación del proyecto lo que establezca el regulador.

Para realizar aperturas de oficinas Bancarias es necesario solicitar permisos especiales en los diferentes sectores donde vaya estar situada la sucursal. Esos

permisos los tramita el área administrativa del Banco conjuntamente con el área de proyectos previo levantamiento de información y estudio de factibilidad. En el Municipio Carrizal es necesario obtener un permiso y / o licencia para realizar actividades económicas.

Está contemplada toda la normativa dentro de la Ordenanza Gaceta Municipal sobre impuestos Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicio o Índole Similar del Municipio Carrizal Estado Bolivariano de Miranda N° 053/2006 “ con el objetivo de establecer las regulaciones normativas del requisito para la obtención de la licencia para poder realizar la actividad económica” (p;6)

**Artículo 14.** La Licencia constituye requisito indispensable e insustituible para la realización de Actividades Económicas de Industria, Comercio y de Servicios o índole similar en el Municipio. Los interesados, incluyendo los Comerciantes Transeúntes, la solicitarán por escrito ante la Dirección Municipal de Hacienda siguiendo las instrucciones y dentro de los lapsos previstos en la Ordenanza sobre Procedimientos Municipales, a los fines de llenar los requisitos que deberá exigir la Administración Tributaria, según lo previsto en este artículo. En el caso de los comerciantes transeúntes, la Licencia se expedirá por el lapso que indique el interesado al presentar la correspondiente solicitud. La Dirección Municipal de Hacienda proveerá la planilla que se expenderá a tales efectos (p; 6).

Así mismo en el diseño de la oficina Bancaria debe contemplarse la posibilidad de colocar el aviso luminoso en la parte delantera del local, este aviso tendrá unas medidas específicas y exclusivas que dependerán de la Entidad financiera. Dentro de la Gaceta Municipal Municipio Carrizal Estado Miranda, año XII Número extraordinario carrizal, 10/05/2001, la Ordenanza sobre publicidad comercial del Capítulo I de los Impuestos correspondiente al Municipio de Carrizal existe una normativa que corresponde con los tributos por Publicidad Eventual, dentro del municipio los cuales deben cancelar impuestos al municipio.

**Artículo 12.** “El tributo a establecerse por el uso de los distintos medios de publicidad comercial descritos en esta Ordenanza, en jurisdicción de este Municipio, serán los que establezcan la Administración Tributaria Municipal cada año, tomando como base el monto de la Unidad Tributaria establecida por el SENIAT, anualmente. La Administración Tributaria Municipal remitirá a la Cámara Municipal, en el transcurso del último trimestre de cada año, la tarifa donde se fijen los montos de los tributos establecidos para cada modalidad publicitaria, para su estudio y

aprobación. Dicha tarifa tendrá vigencia una vez que sea publicada en la Gaceta Municipal” (P; 4).

Otro de los temas que asume mayor importancia para la Banca es el que aborda todo lo relacionado a la seguridad. Es asunto esencial con el desarrollo de las Tecnologías de Información que las transacciones financieras estén protegidas ya que esto brindara mayor confianza al momento de que los clientes deseen tener relaciones financieras con cualquier entidad Bancaria.

La Norma TIA-942 es una Norma Nacional Americana, un estándar que contiene los requisitos mínimos de infraestructura de telecomunicaciones para los centros que almacenan y trabajan con data, poseen ordenadores y centros de alojamiento de internet para múltiples usuarios.

“El estándar TIA 942 y la categorización de Tiers se encuentran en pleno auge en América Latina. Esto es bueno porque lleva al replanteo de las necesidades de infraestructura de una manera racional y alineada con las necesidades propias de disponibilidad del negocio en que se encuentran las organizaciones” (2007; p 4)

## **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El trabajo presentado busca desarrollar una Propuesta de Plan Maestro del Proyecto para la creación de Agencias Bancarias, tomando en cuenta las buenas prácticas desarrolladas por el PMI (2013), en oportunidad de conseguir toda la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos. Para esto se aplican los lineamientos de la investigación aplicada que busca optimizar procesos a través de la resolución de problemas inmediatos.

Padrón (2006) acerca de la investigación aplicada "... considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana".

### **2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Por su naturaleza, el diseño de la investigación se sustentó en lineamientos de carácter descriptivo, documental y de campo. El problema planteado, es que no existe un modelo que delimite las actividades y los entregables necesarios, puntuales y específicos para desarrollar una Agencia Bancaria, por lo que el proceso de investigación se basa en la recopilación de información puntual y directamente de la mano de las fuentes para poder brindar una solución real y oportuna.

### **3. UNIDAD DE ANALISIS**

Para la realización del Trabajo Especial de Grado, la unidad de análisis corresponde a la creación de una Agencia Bancaria en el territorio venezolano, la cual incluye la información inherente a los requerimientos técnicos y funcionales desde el inicio hasta el proceso de apertura de la Agencia Bancaria. Esto desde

una perspectiva de Gerencia de Proyectos que posea interacción con las áreas funcionales y pertinentes.

#### **4. TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación se determinó el uso de Entrevistas y Grupos Focales, llevando minutas para el consolidado de la información. El objetivo final es consolidar toda la información obtenida y establecer un informe con todas las observaciones que se lograron mediante el consenso de los involucrados.

En el anexo A se puede visualizar la guía utilizada para las entrevistas, en el anexo B se encuentra el formato de minuta establecido.

#### **5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Fase de inicio:**

En esta fase se aplicó el área de conocimiento de Gestión de Integración, con la finalidad de describir los procesos y las actividades que integran los diversos elementos de la gestión de proyectos que son identificados, definidos, acordados, unificados y coordinados dentro de los grupos de procesos de gestión de proyectos.

##### **Fase de Organización y Preparación:**

**Gestión del Alcance:** Se establecieron los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente (que se indicó en el acta de constitución del proyecto).

**Gestión de la Calidad:** Se establecieron y se describieron los procesos involucrados en la garantía de que el proyecto va a satisfacer los objetivos para los cuales fue realizado tales como:

- Identificación del Entregable

- Fecha compromiso para alcanzar el entregable
- Responsables de los entregables.
- Criterios de aceptación de los entregables.

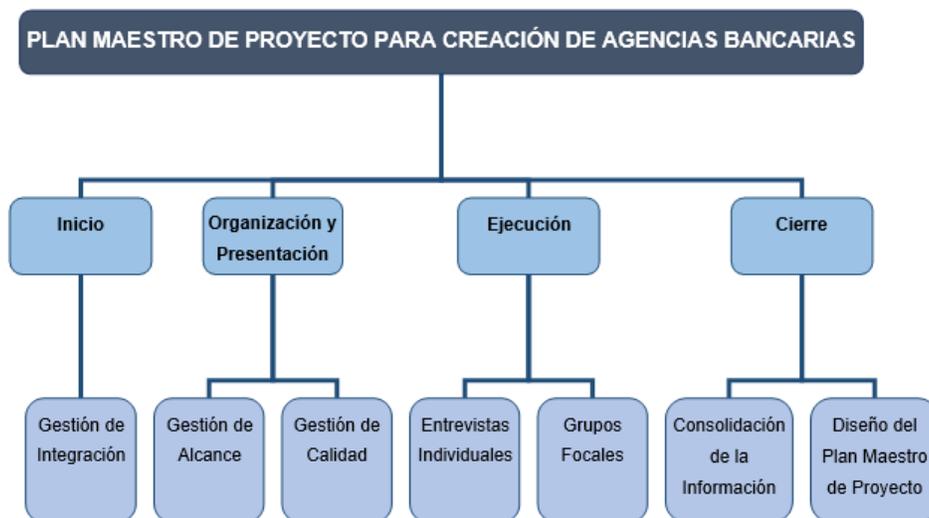
Entregables: Se describieron los entregables específicos y sus condiciones, características, se identifican con precisión los entregables que están incluidos dentro del proyecto y los criterios de aceptación de los entregables y declarar alcanzado el hito correspondiente.

**Fase de Ejecución:**

Se realizaron entrevistas con los responsables para la identificación de las actividades requeridas, de esta forma poder establecer las fases y actividades del Plan Maestro.

**Fase de Cierre:**

Se consolidó la información recauda en los procesos de entrevista, con lo que se diseñó el Plan Maestro.



**Ilustración III.1** EDT Fases de la Investigación.  
Fuente: Adaptado del PMI (2013)

## 6. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

Tabla III.1 Operacionalización de las variables.

Evento	Sinergia	Variables	Indicios	Indicadores	Técnicas y Herramientas	Fuentes	
		Identificar los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Bancos para la creación de una Agencia Bancaria en el territorio venezolano.	Requerimientos normativos	Normativas SUDEBAN Reglamentos Gubernamentales	Cumplimiento Normativo	Entrevistas Grupos Focales Investigación Documental	SUDEBAN BCV ASOBANCA Juicio de Expertos Internet
<b>Diseño de Plan Maestro de Proyecto para la creación de una agencia Bancaria.</b>		Establecer las diferentes fases para el desarrollo del plan maestro del Proyecto, tomando en cuenta aspectos de planificación, ejecución y control de las actividades.	Alcance Tiempo Costos Calidad Riesgos involucrados	Procura Permisos y Notificaciones Gestión para Inicio de Operaciones Adecuaciones Instalaciones Pruebas y Certificaciones	Fases del Plan Maestro	Entrevistas Grupos Focales	PMI (2013) Juicio de Expertos Internet Bibliografía
		Elaborar la propuesta de Plan Maestro para la creación de la Agencia Bancaria para la Institución Bancaria.	Alcance Tiempo Costos Calidad Riesgos involucrados	Integración Alcance Tiempo Responsables Presupuesto Adquisiciones Comunicación Riesgos Calidad Recursos Humanos	Plan Maestro	Investigación Documental Grupos Focales	PMI (2013) Juicio de Expertos Internet Bibliografía

## 7. ASPECTOS ETICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizaron como lineamientos éticos los marcos establecidos por el PMI (2013), el Colegio de Ingenieros de Venezuela y el Colegio de Psicólogos de Venezuela. A continuación se realiza un extracto de los planteamientos más importantes de cada normativa:

### - **Código de Ética Colegio de Ingenieros de Venezuela (1996)**

- (virtudes): Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.
- (ilegalidad): Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.
- (conocimiento): Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.
- (dispensa): Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.
- (remuneración): Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.
- (reputación): Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.
- (justicia): Contravenir deliberadamente a los principios de justicia y lealtad en sus relaciones con clientes, personal subalterno y obreros, de manera especial, con relación a estos últimos, en lo referente al mantenimiento de condiciones equitativas de trabajo y a su justa participación en las ganancias.

➤ (autoría): Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

- **Código de Ética Colegio de Psicólogos de Venezuela (1981)**

➤ Son deberes éticos esenciales de la profesión del Psicólogo, la probidad, la independencia, la generosidad, la objetividad y la imparcialidad. También lo son la fraternidad, la libertad, la justicia y la igualdad, más el respeto por los Derechos inherentes a la persona humana consagrados en la Carta de los Derechos Humanos y en la Declaración de Principios de los Colegios Profesionales Universitarios.

➤ Los Psicólogos tienen el deber de realizar con la mayor dedicación y empeño las labores propias de sus funciones. También debe contribuir con su ejemplo y conducta a incrementar el nivel ético, científico y cultural en su área profesional.

➤ El respeto a la integridad de la persona humana en los distintos ámbitos donde se desempeñe como profesional, constituye uno de los más sagrados deberes del Psicólogo, quien en todo momento debe velar por el bienestar individual y social en la prestación de sus servicios a personas naturales o a instituciones públicas o privadas, y en los campos de la investigación pura o aplicada.

➤ La cortesía, la consideración y el respeto mutuo son deberes de los profesionales de la Psicología, los cuales igualmente deben manifestar una conducta privada compatible con el honor, la dignidad y la delicadeza.

➤ Incurrir en grave falta a la ética el Psicólogo que individualmente o en colusión cause daño al consultante o a terceras personas mediante el uso de la profesión.

➤ El Psicólogo no debe intervenir en asuntos que puedan llevarlo a revelar el secreto profesional o a utilizar en provecho propio las confidencias recibidas en

ejercicio de su profesión, salvo que obtenga en consentimiento previo y expreso del confidente.

- **Código de Ética y Conducta Profesional del PMI® (2006)**

- Como profesionales del gerenciamiento de proyectos (GP), estamos comprometidos a hacer lo que es correcto y honorable. Establecemos altos estándares para nosotros mismos y aspiramos cumplir con estos estándares en todos los aspectos de nuestras vidas – en nuestros trabajos, nuestros hogares y en servicio a nuestra profesión.
- Aceptamos solo aquellas asignaciones que sean consistentes con nuestros antecedentes, experiencia, capacidades y calificaciones.
- Nos informamos y sostenemos las políticas, reglas, regulaciones y leyes que gobiernan nuestras actividades laborales, profesionales y voluntarias.
- Escuchamos los puntos de vista de los demás, buscando entenderlos.
- Negociamos de buena fe.
- Demostramos transparencia en nuestros procesos de toma de decisiones.
- Proveemos igual acceso a la información a aquellos que están autorizados a tenerla.
- Proveemos información precisa en tiempo y forma.
- No nos involucramos o consentimos comportamientos destinados a engañar a otros, incluyendo pero no limitado a declaraciones falsas o engañosas, declaraciones no completamente verdaderas, o proveer información fuera de contexto reteniendo información que, de conocerse, podrían convertir nuestras declaraciones en incompletas o engañosas.

## **CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL**

### **1. Descripción de la organización o mercado potencial inherente a la investigación**

El sistema Bancario Venezolano está conformado por la Banca Pública y la Banca Privada; adicionalmente la Banca Extranjera también posee participación en el mercado. Aristimuño Herrera & Asociados la Banca Privada domina un 65% del Mercado Venezolano, de acuerdo a la nota “Los 10 grandes: Banca privada vs. Banca pública”. Durante los últimos quince años, las instituciones financieras nacionales han sufrido una serie de transformaciones como respuesta a las situaciones políticas que se han presentado.

La Banca en general debe adaptarse a las normativas establecidas por diversos entes regulatorios. Tales entes dictan y revisan las pautas a seguir en cuando a gestión, desarrollo, servicios y atención pertinentes para instituciones públicas y privadas; adicionalmente velan por el cumplimiento de las leyes del país en materia financiera.

#### **1.1. Entes Regulatorios de la Actividad Bancaria**

- Asociación Bancaria de Venezuela

Organización gremial cuyo objetivo es la defensa de los intereses de la comunidad Bancaria nacional. Creada en el año 1959 y conformada actualmente por 35 organizaciones, busca fomentar en la colectividad fuertes vínculos de acercamiento y estrecha cooperación entre instituciones públicas y privadas. (ASOBANCA, 2010)

La ABV tiene como norte los siguientes objetivos:

- Procurar el mejoramiento y coordinación de las Prácticas Bancarias.
- Auspiciar el desarrollo de la economía nacional impulsando las inversiones privadas y contribuyendo a mantener un alto grado de ocupación.

➤ Representar a sus asociados ante los organismos económicos internacionales acordes con su naturaleza, y en términos generales procurará que la banca venezolana y la mundial se estrechen las relaciones existentes

- SUDEBAN

La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario es el ente de regulación del sector bancario bajo la vigilancia y coordinación del Órgano Superior del Sistema Financiero Nacional.

Es una institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de los bienes de la República, y se rige por las disposiciones que establezcan la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional y la Ley de las Instituciones del Sector Bancario.

Los principales objetivos de SUDEBAN son:

➤ Autorizar, supervisar, inspeccionar, controlar y regular el ejercicio de la actividad que realizan las instituciones que conforman el sector bancario.

➤ Instruir la corrección de las fallas que se detecten en la ejecución de las actividades del sector bancario y sancionar las conductas desviadas al marco legal vigente.

➤ Garantizar y defender los derechos e intereses de los usuarios y usuarias del sector bancario nacional y del público en general.

## **1.2. Banca privada Nacional**

Fusiones, expropiaciones, asociaciones estratégicas son algunos de los cambios que han impactado en el sistema bancario nacional en los últimos años. La Banca Privada, a pesar de estos cambios, continúa dominando el mercado venezolano. En la siguiente tabla se describen las principales instituciones financieras, tomando en cuenta aquellas pertenecientes a la Asociación Bancaria Venezolana:

**Tabla IV.1. Instituciones Bancarias Nacionales de Venezuela**

Institución	Medios de Contacto	Descripción
	42 Agencias <a href="http://www.100x100banco.com/">http://www.100x100banco.com/</a>	Surge en el 2006 liderado por la familia Benacerraf y sus socios, con la finalidad de ofrecer un nuevo concepto de servicio que valore y respalde al cliente.
	48 agencias <a href="http://www.bancoactivo.com/">www.bancoactivo.com/</a>	Antiguo Banco Hipotecario Oriental, pasa en el 2006 a ser Banco Comercial.
	321 agencias, 313 en Venezuela. <a href="http://www.mercantilbanco.com/">www.mercantilbanco.com/</a>	Es una institución financiera de Venezuela con base en Caracas. Es el segundo banco más importante del país.
	361 agencias <a href="https://www.provincial.com/">https://www.provincial.com/</a>	Es una institución financiera venezolana, con sede en Caracas. Controlada por el grupo español BBVA. Con más de 40 años de servicio en Venezuela.
	473 agencias <a href="http://www.banesco.com/">http://www.banesco.com/</a>	Es un grupo de instituciones financieras venezolanas establecido en la ciudad de Caracas. Banesco es la institución que actualmente una cuota de participación del mercado de 13,65%.
	110 agencias <a href="http://www.bancaribe.com.ve">http://www.bancaribe.com.ve</a>	Originado de Puerto Cabello en 1954. En 1997 crea alianzas con el Scotiabank, Caixa de Galicia.
	97 agencias <a href="http://www.bancocaroni.com.ve/">http://www.bancocaroni.com.ve/</a>	Con base en Ciudad Guayana. En 1998 se hacen accionistas del Banco Guayana con el objetivo de ser participantes en el desarrollo de la región sur del país.
	195 agencias <a href="http://www.bod.com.ve/">http://www.bod.com.ve/</a>	Banco Occidental de Descuento. Con base en Maracaibo. En 2006 adquiere Corp Banca Venezuela en 2006.

**Tabla IV.1.** Instituciones Bancarias Nacionales de Venezuela

Institución	Medios de Contacto	Descripción
	1 agencia <a href="http://www.novobanco.com.ve/">http://www.novobanco.com.ve/</a>	Antiguo Banco de Espirito Santo (Portugal). Inicia operaciones en Venezuela en el año 2012.
	102 agencias <a href="http://www.bancoexterior.com/">http://www.bancoexterior.com/</a>	Inicia operaciones en 1958, en 1997 pasa a ser Banco Universal. Uno de los principales 10 Bancos de acuerdo a SUDEBAN.
	1 agencia <a href="http://www.bid.com.ve/">http://www.bid.com.ve/</a>	Posee como objetivo el desarrollo de la economía iraní y venezolana. Apoya los lazos entre ambos países.
	94 agencias <a href="http://www.bnc.com.ve">http://www.bnc.com.ve</a>	Antiguo Banco Tequendama (Colombia). Comprando por accionistas venezolanos en el 2003. En el 2009 absorbe Stanford Bank.
	36 agencias <a href="http://www.bancoplaza.com/">http://www.bancoplaza.com/</a>	Fundado en 1989 por accionistas portugueses.
	100 agencias <a href="http://www.sofitasa.com/">http://www.sofitasa.com/</a>	Con base en San Cristobal. sirve de puntual motor financiero al desarrollo económico de esa región Andina.
	48 agencias <a href="http://www.banplus.com">http://www.banplus.com</a>	Institución bancaria enfocada en la atención de pequeñas y medianas empresas. En el 2012 pasa a ser Banco Universal.
	6 agencias <a href="https://www.citibank.com.ve/">https://www.citibank.com.ve/</a>	Inicia operaciones en 1955. Primer banco en ofrecer banca online.

**Tabla IV.1.** Instituciones Bancarias Nacionales de Venezuela

Institución	Medios de Contacto	Descripción
	<p>165 agencias</p> <p><a href="https://www.bfc.com.ve/">https://www.bfc.com.ve/</a></p>	<p>Producto de las funciones de diversas instituciones financieras durante la década pasada, con el nombre de Totalbank (Fondo Común, Banco República)</p>
	<p>90 agencias</p> <p><a href="http://www.delsur.com.ve/">http://www.delsur.com.ve/</a></p>	<p>Inicia operaciones en 1978 como Del Sur Entidad de Ahorro y Préstamo. Absorbe Oriente Entidad de Ahorro y Préstamo, Exterior Banco de Inversión y Mérida Entidad de Ahorro y Préstamo.</p>

## **CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Identificación de requerimientos SUDEBAN**

Para el desarrollo del objetivo se determinó identificar los requerimientos establecidos en la normativa emanada por el órgano regulador en Venezuela, la Superintendencia de Bancos, identificando todo el marco legal regulatorio requerido para la autorización de la creación de la Agencia Bancaria, como se indica a continuación:

*- Del órgano que regula la actividad Bancaria:*

Toda Institución Bancaria debe regirse por las normas emanadas de la SUDEBAN como órgano regulador de la actividad Bancaria, quien emite una serie de normas y reglamentos que deberán ser acatados totalmente por todos los entes que realizan actividad de intermediación financiera, según lo establecido.” Artículo 216 de la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, Decreto 1526 (2001)”.

*- De los recaudos a consignar la Institución Bancaria para solicitar la autorización de la apertura de la agencia:*

La Institución Bancaria debe elaborar un informe para solicitar la autorización ante la Superintendencia de Bancos de la apertura de la Agencia Bancaria en el territorio venezolano, dando cumplimiento al artículo 4 de la resolución 194.11, de 07 de Julio del 2011.

El informe será consignado por representante legal del banco y deberá contener “Estudio Rentabilidad”, “Estudio de Mercado”, “Análisis de Capacidad Operativa”, “Especificaciones de la Inversión Inicial”, “Planos del área e imagen fotográficas”, variables para determinar la cantidad de cajeros Electrónicos a Instalar”.

- *De la solicitud para que autorice la apertura de la agencia la Superintendencia de Banco:*

Toda Institución Bancaria deberá solicitar la autorización a la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario con 60 días continuos de anticipación a la fecha que establezca para a hacer la apertura, dando cumplimiento al "Art. 4 Resolución 194.11."

- *De la respuesta de la Superintendencia autorizando la apertura de la Agencia Bancaria:*

El tiempo que dispone la Superintendencia las Institución Bancaria es de (15) días contados a partir de la fecha a de la recepción de la solicitud, para emitir el pronunciamiento, según lo establecido en el "Artículo 14 Resolución 194.11 del 07 Julio 2011".

- *De la publicación de la apertura en un Diario de circulación nacional:*

El tiempo para que la Institución financiera publique en un diario de circulación nacional, así como el contenido de la publicación, es dentro de los diez (10) días continuos anteriores a la fecha de apertura de la agencia y deberá ser remitido a la Superintendencia dentro de los (5) cinco días continuos siguientes a la fecha de la publicación. "Artículo 11 Resolución 194.11 del 07 Julio 2011".

- *De la publicación de la apertura en la página Web:*

El tiempo para que la Institución financiera publicar en la página Web, así como el contenido es dentro de los treinta (30) días continuos anteriores a la fecha prevista a la fecha de apertura de la agencia. . "Artículo 12 Resolución 194.11 del 07 Julio 2011".

- *Del Certificado de Seguridad:*

La Institución Financiera deberá consignar el Certificado de Seguridad emitido según la norma por el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminales

(CICPC) previo al inicio de las operaciones, según lo establecido” SIB-II-GGR-GNP 3983 del 22 diciembre 2015”.

- *Del cumplimiento de la normativa Seguridad de la Información:*

La Institución deberá cumplir con la política y normativa de Seguridad de la Información establecida en la norma, que garanticen los accesos a los sistemas de información, operativos y de base de datos de forma segura. Según la Normativa de Tecnología de la Información, Servicios Financieros Desmaterializados, Banca Electrónica, Virtual y en Línea para los Entes Sometidos al Control, Regulación y Supervisión de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, según lo establecido, “ SIB-II-GGR-GNP 3983: 22 diciembre 2015”.

- *Del cumplimiento del sistema de cableado:*

La Institución Bancaria deberá cumplir con sistema de cableado de telecomunicaciones, según la norma “Título IX. Infraestructura de las telecomunicaciones. ANSI/EIA/TIA-606”.

- *Del cumplimiento para la instalación del Centro de Computo (Cuarto de Data):*

La Institución Bancaria deberá cumplir con el cuarto de Data, el cual debe ser diseñado con los requerimientos mínimos de telecomunicaciones de los centros de datos y cuartos de computadoras, así como, para el diseño de la infraestructura, sistema de cableado, rutas de cableados, redundancia, diseño de ambiente, diseño eléctrico, protección de fuego e intromisión de agua, según los estándares, según lo establecido el “Standard TIA 942 (Telecomunicación Infraestructura Standard for Data Centers, fecha 25 Julio 2009”.

- *De las adecuaciones que garanticen la atención a personas discapacitadas:*

La Institución Bancaria deberá cumplir con la Normativa de los discapacitados cuando seleccione el lugar donde abrirá la agencia y hacer las educaciones necesaria, que garanticen el servicio a personas discapacitadas, según lo

establecido en la Norma “Resolución 063.15 12 de junio 2015: Normas Relativas a la Protección de los Usuarios de Servicios Financieros”.

- *De los permisos ante los permisos y/o Licencias para las Actividades Económicas:*

La Institución Bancaria debe realizar solicitar los permisos especiales en los diferentes sectores donde vaya estar situada la agencia bancaria, los cuales serán tramitados por el área administrativa del Banco conjuntamente con el área de proyectos previo levantamiento de información y estudio de factibilidad, según lo establecido en la Ordenanza Gaceta Municipal sobre impuestos Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicio o Índole Similar del Municipio Carrizal Estado Bolivariano de Miranda N° 053/2006.

## **2. Establecimiento de las fases para el desarrollo del plan maestro de Proyecto.**

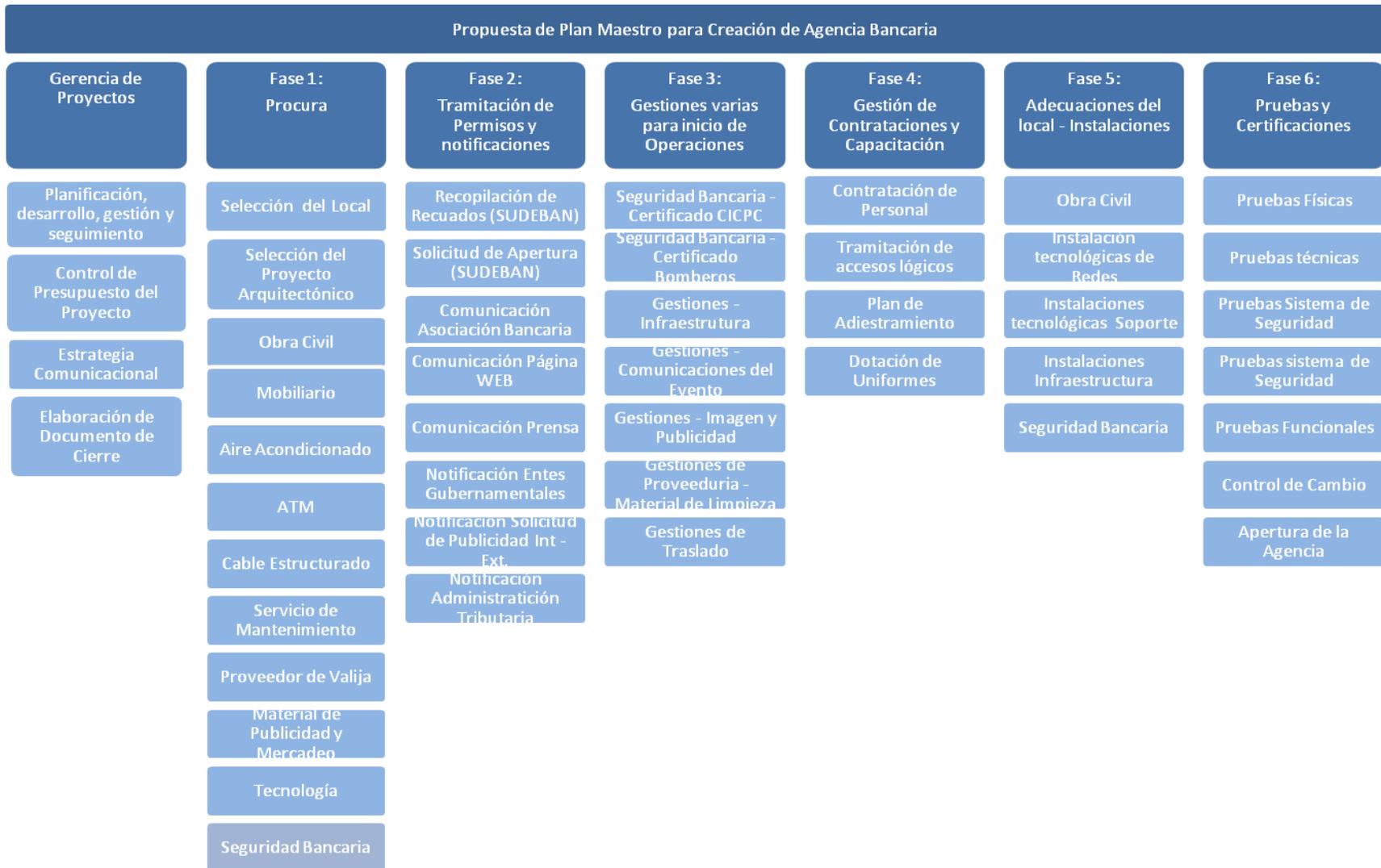
Para la culminación de este objetivo se establecieron las diferentes fases para el desarrollo del plan maestro del Proyecto, tomando en cuenta aspectos que deben considerarse para la fase de inicio, fase de planificación, ejecución y control.

A través de las entrevistas con los diferentes líderes funcionales se logró establecer y desglosar aquellas actividades pertinentes tomando en cuenta las distintas fases, aplicando adicionalmente las mejores prácticas establecidas PMI (2013). El resultado de este proceso, se resume en la tabla a continuación:

**Tabla V.1.** Fases establecidas para el desarrollo del Plan Maestro.

Fases establecidas para el desarrollo del Plan Maestro	
<b>Fases de Desarrollo</b> - <b>Propuesta de Plan Maestro para creación de Agencia Bancaria</b>	<b>Fase 1 Procura:</b> Relacionado con los procesos de selección de local y proveedores necesarios para el establecimiento de la Agencia Bancaria. Responsables: Gerente de Proyecto - Área funcional encargada Tiempo Estimado: 199 días
	<b>Fase 2 Tramitación de Permisos y Notificaciones</b> Relacionado con las solicitudes de permisos a los entes reguladores y sus respectivas notificaciones. Responsables: Gerente de Proyecto - Área funcional encargada Tiempo Estimado: 106 días
	<b>Fase 3 Gestión para inicio de las Operaciones:</b> Relacionado con las actividades de las requeridas para la operatividad de la agencia, como Seguridad Bancaria, actividades de mercadeo, entre otros. Responsables: Gerente de Proyecto - Área funcional encargada Tiempo Estimado: 42 días
	<b>Fase 4 Contrataciones y Capacitaciones:</b> Relacionado con la selección, contratación, capacitación y dotación del personal necesario para la gestión de la Agencia Bancaria. Responsables: Gerente de Proyecto - Área funcional encargada Tiempo Estimado: 60 días
	<b>Fase 5 Adecuaciones del Local e Instalaciones:</b> Relacionado con el desarrollo de obras civiles e instalaciones para asegurar la operatividad de la Agencia Bancaria. Responsables: Gerente de Proyecto - Área funcional encargada Tiempo Estimado: 125 días
	<b>Fase 6 Pruebas y Certificaciones:</b> Relacionado con las pruebas requeridas a nivel funcional para dar garantía de que la agencia cumple con todo lo requerido para el inicio de operaciones. Responsables: Gerente de Proyecto - Área funcional encargada Tiempo Estimado: 28 días

Estas fases poseen una serie de actividades a cumplir para dar cumplimiento a los hitos establecidos. Esto puede ser visualizado a través de la EDT generada a continuación:



**Ilustración V.1.** EDT Fases del Plan Maestro de Proyecto para creación de Agencias Bancarias.  
Fuente: Adaptación – PMI (2013)

### 3. Diseño de Plan Maestro de Proyecto

Se elaboró una propuesta de Plan Maestro para la creación de una Agencia Bancaria que brinde servicios microfinancieros en donde se identificaron para cada fase, los responsables de ejecutar las actividades, la duración de las actividades, y la fecha de inicio, duración y prelación para ejecución de las mismas, así como, se indicó en el marco regulatorio que debe cumplirse.

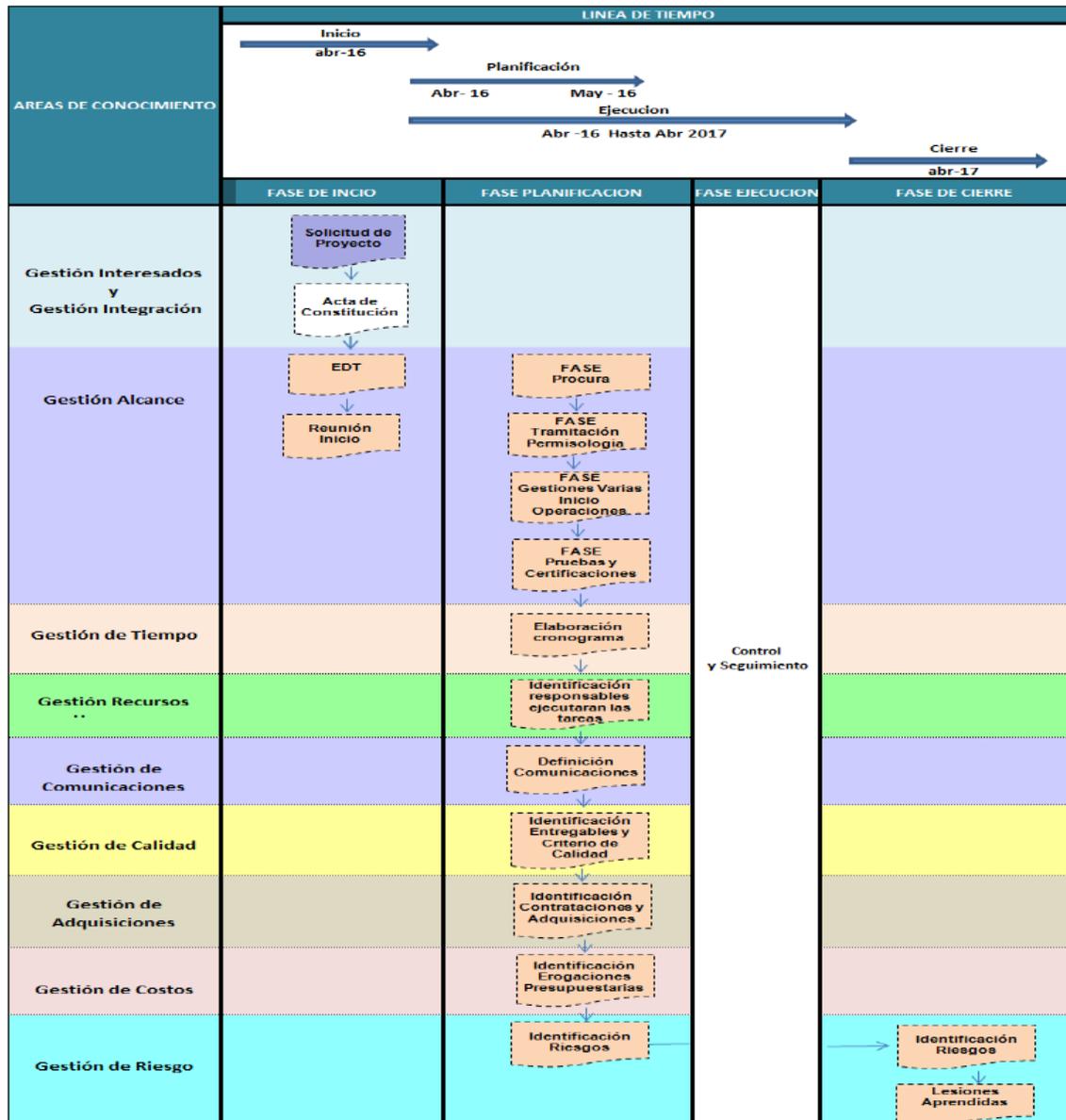
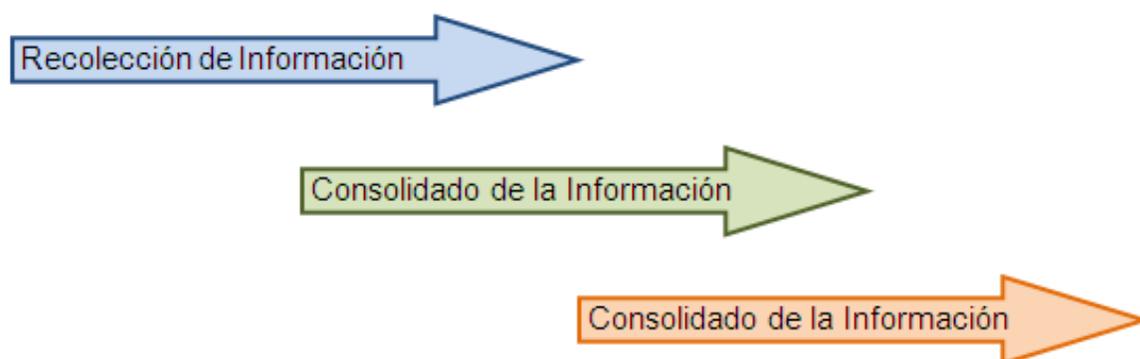


Ilustración V.2. Timeline Plan Maestro de Proyecto para creación de Agencias Bancarias

## CAPITULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### Diseño del plan maestro de proyecto para la creación de agencias bancarias

El diseño propuesto del Plan Maestro de Proyecto para la creación de agencias Bancarias se dividió en tres etapas:



**Ilustración VI.1.** Etapas del Diseño del Plan Maestro de Proyecto

A través del cumplimiento exitoso de estas tres etapas se pudo elaborar el diseño de Plan Maestro de Proyecto para creación de Agencias Bancarias presentado a continuación:

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>			
<b>1. Identificación de Plan Maestro</b>			
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan			
<b>¿Dónde, Cuándo?</b> Caracas, 2016			
<b>¿Para qué?</b> Se presenta el siguiente Plan Maestro con la finalidad de servir como guía práctica para su implementación en proyectos de creación de Agencias Bancarias en el territorio Venezolano, ajustado a normativas de entes regulatorios. El Plan está diseñado como formulario que permite realizar seguimiento a las actividades principales para el logro de los objetivos. Dichas tareas están distribuidas en fases de acuerdo a su naturaleza.			
<b>2. Criterios de Éxito en Implementación</b>			
	<b>Variable</b>	<b>Criterio</b>	<b>Observaciones</b>
1	Tiempo	Terminar el proyecto de acuerdo al cronograma establecido durante las reuniones de planificación.	Debe hacerse seguimiento y control periódico durante el desarrollo del proyecto. Cumplimiento debe ser evaluado al finalizar el Proyecto.
2	Dinero	Terminar el proyecto de acuerdo al presupuesto de inversión establecido durante las reuniones de planificación.	Debe hacerse seguimiento y control periódico durante el desarrollo del proyecto. Cumplimiento debe ser evaluado al finalizar el Proyecto.
3	Entregables	Cumplir con los entregables de cada fase establecidos durante las reuniones de Planificación.	Debe hacerse seguimiento y control periódico durante el desarrollo del proyecto. Cumplimiento debe ser evaluado al finalizar cada fase y al cierre del Proyecto.

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS						
Elaborado Por: Bello, Ledy – Hoyer, Juan						
3. Fases a Desarrollar (Alcance)						
	Fase	Descripción	Actividades	Duración	Responsables	Observaciones
1	Procura	Establecer todas las necesidades de adquisiciones y contrataciones del proyecto.	Selección del Local	199 días	Líder Funcional	Contratos y adquisiciones deben estar listos para la fecha planificada de apertura.
			Selección del Proyecto Arquitectónico		Experto Operaciones Agencia	
			Obra Civil		Experto Mercadeo	
		Mobiliario	Experto Procura			
		Aire Acondicionado	Expertos Administración			
		ATM	Experto Infraestructura			
		Cable Estructurado	Experto Seguridad Bancaria			
		Proveedor de servicio de Mantenimiento	Experto Tecnología			
		Proveedor de Valija				
		Material de Publicidad y Mercadeo				
Cumplimiento de bienes y servicios requeridos adquiridos.	Tecnología					
	Seguridad Bancaria					

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>						
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan						
<b>Fases a Desarrollar (Alcance) (Continuación)</b>						
	Fase	Descripción	Actividades	Duración	Responsables	Observaciones
2	Tramitación de Permisos y Notificaciones	Cumplimiento a las normativas emanadas por SUDEBAN	Creación de Informes para solicitud de autorización de apertura SUDEBAN (60 días previos)	56 días	Experto Planificación Financiera Experto Operaciones Agencia Experto Infraestructura Experto Negocios Área Legal	Estudio de Factibilidad del Mercado. Análisis de la Capacidad Operativa Proyecto de construcción. Estudio de rentabilidad.
			Notificación por prensa Nacional de la Apertura (10 días previos)	19 días	Experto Comunicaciones	Preparación y Publicación
			Publicación Web de la apertura de la Agencia.	24 días	Área Legal	
		Cumplimiento de permisologías de entes Gubernamentales.	Consignar el Certificado de Seguridad (CICPC) ante SUDEBAN.	24 días	Experto Seguridad Bancaria Área Legal	Previo al inicio de operaciones
			Consignar el Certificado de Bomberos ante SUDEBAN			
		Permisologías a los Entes Gubernamentales	55 días	Experto Administración Experto Operaciones Agencias	Publicidad Interna y Externa, Notificaciones Administración Tributarias, entre otros.	

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>						
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan						
<b>Fases a Desarrollar (Alcance) (Continuación)</b>						
	Fase	Descripción	Actividades	Duración	Responsables	Observaciones
3	Gestiones requeridas para inicio de operaciones	Actividades de las requeridas de dotación y aseguramiento de la operatividad de la agencia antes de la apertura.	Gestiones de Servicio para la valija Gestiones tramites de papel valor / remesas / ATM Gestiones traslado botiquín primeros auxilios Gestiones servicio eléctrico / agua Gestiones INPSASEL Gestiones Personal de Limpieza y proveeduría de materiales Gestiones Evento de Apertura Gestiones Traslados Gestiones de Mercadeo - Suministro de Material POP	38 días	Experto Operaciones Agencia Experto Mercadeo Experto Infraestructura Experto Seguridad Bancaria Experto Tecnología	Deben de concluirse todas las actividades relacionadas con la fase antes de iniciar operaciones.  Cualquier incidencia puede generar retrasos inclusive hasta del evento de apertura.

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>						
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan						
<b>Fases a Desarrollar (Alcance) (Continuación)</b>						
	Fase	Descripción	Actividades	Duración	Responsables	Observaciones
4	Contratación y Capacitación del Personal requerido	Contratación y dotación del personal requerido para la nueva agencia	Contratación de Personal	60 días	Experto Reclutamiento y Selección de Personal Experto Capacitación Área Legal	Personal puede ser nuevo ingreso, o trasladado de otra agencia.  Plan de Capacitación de acuerdo al rol a desempeñar
			Dotación de Accesos Lógicos			
			Capacitación			
			Dotación de Uniformes			
5	Adecuación del Local e Instalaciones	Adecuaciones de la estructura del local e instalaciones necesarias	Obra Civil	125 días	Líder Funcional Experto Operaciones Agencia Experto Mercadeo Experto Procura Experto Administración Experto Infraestructura Experto Seguridad Bancaria Experto Tecnología	Fase es la ruta crítica del Proyecto
			Instalaciones de tecnología / Redes			
			Instalaciones de tecnología / Soporte			
			Instalaciones Infraestructura			
			Seguridad Bancaria			

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>						
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan						
<b>Fases a Desarrollar (Alcance) (Continuación)</b>						
	Fase	Descripción	Actividades	Duración	Responsables	Observaciones
6	Pruebas y Certificaciones	Pruebas requeridas a nivel funcional, que permitan a través de la certificación dar garantía de que la agencia cumple con todo lo requerido para el inicio de operaciones.	Pruebas Físicas Pruebas Técnicas Pruebas de Sistema de Seguridad Pruebas Funcionales Control Cambiario Apertura de la Agencia	20 días	Líder Funcional Experto Operaciones Agencia Experto Mercadeo Experto Infraestructura Experto Seguridad Bancaria Experto Tecnología	Garantizar operatividad de cada puesto de trabajo, a nivel técnico, a nivel de seguridad lógica y física.



**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>						
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan						
<b>5. Gestión de las Comunicaciones – Plan Comunicacional</b>						
Fase	Comunicación	Contenido	Medio	Frecuencia	Responsables	Audiencia
Aprobación del Proyecto	Correo Informativo	Se informa los proyectos aprobados en la planificación estratégica, para ser incorporados al portafolio de proyecto.	Correo Electrónico	Cuando se elabora o revisa la planificación estratégica	Niveles Directivos	Patrocinador / Líder Funcional / Gerente de Proyecto
Planificación	Acta de Constitución	Documento que formaliza el inicio del proyecto y las áreas de conocimiento	Presentación a todos los involucrados	Cada vez que se adicione un proyecto al portafolio	Gerente de Proyectos / Líder Funcional	Líderes Funcionales / Equipos de Expertos / Involucrados
Control y Seguimiento del Proyecto	Minutas	Se informa al equipo del proyecto los avances, alertas y los compromisos para cumplimiento objetivos.	Correos Electrónicos Para consumo en reuniones	Reuniones semanales, quincenales, mensuales de acuerdo a nivel de impacto.	Gerente de Proyecto	
	Reporte de Avance	Reuniones periódicas para evaluar el estado del proyectos	Correo Electrónico	Mensual	Gerente de proyecto	
Cierre	Comité de Portafolio de Proyectos	Presentación del avance del portafolio y alertas presentadas	Presencial	Mensual	Gerente de Proyecto	Niveles Directivos
	Informe de Cierre	Documento de las lecciones aprendidas y el avance del proyecto al cierre	Correo	Al finalizar el proyecto	Gerente de Proyecto / Líder Funcional	
	Presentación Comité	Presentación ante los niveles directivos del cierre del proyecto.	Presencial			Líder Funcional
Política de Escalamiento: 1 Gerente de Proyecto 2 Líder Funcional 3 Sponsor						

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS		
Plan Elaborado Por: Bello, Ledy – Hoyer, Juan		
6. Matriz de Roles y Responsabilidades		
Rol	Descripción	Responsabilidades
Sponsor	Representa a la organización funcional que promueve el proyecto y proporciona los recursos humanos y financieros para su ejecución.	<p>Garantizar la disponibilidad de los recursos financieros para el Proyecto</p> <p>Asignar al Líder Funcional</p> <p>Garantizar la solución de Problemas extendidos del Líder Funcional</p> <p>Garantizar la disponibilidad de los recursos financieros</p> <p>Designar al Líder Funcional</p> <p>Establecer prioridades estratégicas</p>
Líder Funcional	<p>Es responsable del Proyecto ante el Promotor.</p> <p>Es responsable por la ejecución del proyecto y los productos generados. Toma decisiones dentro del ámbito y los objetivos del proyecto.</p>	<p>Elaborar el Acta de Constitución conjuntamente con el Gerente Proyecto</p> <p>Realiza estimación de presupuesto de Inversión y Gastos que correspondan, con el apoyo de las áreas involucradas</p> <p>Trabaja en conjunto para identificar las actividades del proyecto.</p> <p>Velar por el cumplimiento y la calidad de los entregables</p> <p>Identificar junto con el Gerente del Proyecto y el Equipo de Apoyo los riesgos que puedan afectar la gestión del proyecto</p> <p>Establecer con la asesoría del Planificador/Controlador la frecuencia de las reuniones</p> <p>Elaborar el Documento de Cierre del Proyecto con el apoyo del Gerente Proyecto</p> <p>Responsable de velar por el cumplimiento en todas las actividades requeridas para la culminación exitosa del proyecto</p>

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS		
Plan Elaborado Por: Bello, Ledy – Hoyer, Juan		
Matriz de Roles y Responsabilidades (Continuación)		
Rol	Descripción	Responsabilidades
Área Legal	La Consultoría Jurídica, se encarga de todos los temas jurídicos relacionados con el proyecto.	Tramitación de Permisologías Solicitud de autorizaciones ante entes Gubernamentales y Regulatorios. Manejo de Reclamos. Establecer procesos de contrataciones.
Gerente de proyectos	Encargado de controlar, monitorear y hacer seguimiento a las fases del proyecto. Eventualmente introduce cambios y ajustes en la ejecución de las actividades, según las necesidades.	Elaborar el cronograma de trabajo junto al Líder Funcional y el equipo de apoyo. Identificar junto al Líder Funcional y equipo de apoyo los riesgos que puedan afectar la gestión del proyecto Proveer de información sobre el avance y/o desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado Informar sobre cambios de alcance y otros, y sus efectos sobre el proyecto. Velar por el cumplimiento y la calidad de los entregables de Gerencia de Proyecto. Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando éstos se produzcan. Proveer información al Líder Funcional y al equipo del proyecto del avance y/o desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado Recomendar acciones preventivas o correctivas al Líder Funcional para mitigación de brechas Asesorar al Líder Funcional en la definición del Objetivo y el Alcance del Proyecto Apoyar al Líder Funcional en la elaboración del Documento de Cierre del Proyecto

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS		
Plan Elaborado Por: Bello, Ledy – Hoyer, Juan		
Matriz de Roles y Responsabilidades (Continuación)		
Rol	Descripción	Responsabilidades
Área Legal	La Consultoría Jurídica, se encarga de todos los temas jurídicos relacionados con el proyecto.	Tramitación de Permisologías Solicitud de autorizaciones ante entes Gubernamentales y Regulatorios. Manejo de Reclamos. Establecer procesos de contrataciones.
Equipo de Apoyo	Son profesionales de cada área, expertos en los procesos de las diferentes unidades.	Su participación puede ser esporádica o continua a lo largo del ciclo de vida del proyecto, de acuerdo con la programación que asigne el Líder Funcional, con base en el cronograma de trabajo. Ejecutores del proyecto, cuyo alcance se relaciona directamente con los requerimientos a los que responde el proyecto, Pueden ser responsables directos o coordinar a un equipo de expertos funcionales o técnicos (internos o externos a la organización)
Experto Técnico	Encargado de velar que se lleven a cabo todas las actividades en materia tecnológica, así como, la identificación de las mismas.	Procura Equipamiento Tecnológico. Certificación de la Instalaciones Tecnológicas Pruebas Técnicas.

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS		
Plan Elaborado Por: Bello, Ledy – Hoyer, Juan		
Matriz de Roles y Responsabilidades (Continuación)		
Rol	Descripción	Responsabilidades
Experto del Área Operativa (Negocios / Operaciones)	Coordina y organiza las actividades de Operaciones garantizando el apoyo en la Certificaciones,	Diseño y aprobación del diseño de la Agencia.  Pruebas funcionales en puestos de trabajo
Expertos en Infraestructura	Expertos en la elaboración del Proyecto Arquitectónico, así como la contratación de los proveedores que ejecutaran las Obras.	Responsables del control y seguimiento de las actividades de obra civil. Apoyan en la tramitación de permisologías gubernamentales. Responsables del control y ejecución del presupuesto de Obra Civil. Responsables de la selección del local donde se ubicara la agencia, y del cumplimiento de las adecuaciones de obra civil que cumpla con la política corporativa para las agencias
Experto en Planificación Financiera	Responsables de los aspectos financieros del proyecto.	Responsables de la elaboración del presupuesto y del control y seguimiento del presupuesto conjuntamente con el Gerente del Proyecto Experto de la elaboración del Informe de Rentabilidad para la apertura de la Agencia

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>		
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan		
<b>Matriz de Roles y Responsabilidades (Continuación)</b>		
<b>Rol</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsabilidades</b>
Experto en Procura	Procesos de adquisiciones.	Responsables de todas las actividades inherentes a la procura del proyecto, al control del presupuesto, a la conformación de los expedientes de los proveedores y a las gestiones Administrativas del Proyectos para las tramitaciones de permisos Gubernamentales conjuntamente con el área Legal.
Experto en Mercadeo	Encargado de los aspectos de publicidad e imagen corporativa del proyecto.	Responsables de todas las actividades inherentes a la publicidad interna y externa de la agencia. Responsables del Suministro del Material POP. Vela por el cumplimiento de la Imagen de la Institución. Responsable de los permisos requeridos para publicidad conjuntamente con el apoyo del área Legal.
<b>6.1 Gestión de los Interesados</b>		
<b>Rol</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsabilidades</b>
Sponsor, Líder Funcional, Área Legal, Equipo de Apoyo, Equipo Técnico, Equipo de Experto	Responsables de analizar sus expectativas e impactos y considerarlas durante la planificación y ejecución del proyecto.	Las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar sus expectativas e impactos y considerarlas durante la planificación y ejecución del proyecto.

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>					
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan					
<b>7. Gestión de Calidad – Precisión de los Entregables</b>					
Entregable	Evidencia	Responsable Elaboración	Criterios de Aprobación	Fecha inicio	Fecha fin
Acta de Constitución del Proyecto	Acta de Constitución firmada	Gerente de Proyectos / Líder Funcional de Proyectos	Firma Sponsor / Gerente de Proyectos / Líder Funcional		
Kick Off	Presentación del proyecto Asistencia firmada	Líder Funcional	Firma Sponsor / Gerente de Proyectos / Líder Funcional		
Contrato de Arrendamiento / Compras	Contrato Registrado	Área Legal	Representante Legal		
Solicitud y orden de Compra de Servicios de procura	Solicitudes firmadas por el responsable	Líder Funcional del área	Solicitudes firmadas por el líder funcional		
Comunicación a SUDEBAN para la autorización de apertura	Comunicación a la SUDEBAN	Área Legal	Representante Legal		
Permisologías	Certificados de Permisologías correspondientes	Área Legal	Certificados emitidos por diversos organismos		

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>					
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan					
<b>Gestión de Calidad – Precisión de los Entregables (Continuación)</b>					
Entregable	Evidencia	Responsable Elaboración	Criterios de Aprobación	Fecha inicio	Fecha fin
Acta de Certificación – Pruebas Físicas	Checklist	Infraestructura	Firma Líder Funcional de Proyecto / Infraestructura		
Acta de Certificación – Pruebas Técnicas	Checklist	Tecnología	Firma Líder tecnológico		
Acta de Certificación – Seguridad Bancaria	Checklist	Seguridad Bancario	Firma Líder Seguridad Bancaria		
Acta de Certificación – Pruebas Funcionales	Checklist	Líderes Funcionales de las áreas operativas	Firma Líderes Operativos		
Control de Cambios	Checklist	Comité Control de Cambios	Firma Comité Control de Cambio		
Comunicación para informes Asociación Bancaria	Lista de Chequeo	Área Legal	Nota recepción de la Comunicación		
Comunicación WEB	Publicación	Publicaciones	Publicación WEB		
Comunicación Prensa	Aviso de Prensa	Publicaciones	Aviso de prensa		
Notificaciones Administración Tributaria	Formato de Alcaldía	Representante Legal	Formato de Alcaldía		
Plan de Adiestramiento	Plan de Adiestramiento Lista de Asistencia	Capacitación y Selección	Informe de adiestramiento		

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>	
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan	
<b>8. Gestión de las Adquisiciones</b>	
Proceso	Descripción
Planificación de la contratación	Institución Bancaria planea y ejecuta la selección de los proveedores de los servicios: Obras Civiles Instalaciones Seguridad Bancaria Servicios Valija Servicios Mantenimiento Servicios Instalación de la Publicidad Contratación del Local
Modalidad de los Contratos	Se lleva a cabo la contratación por licitación / Adjudicación directa
Administración de los Contratos	La selección de los proveedores y contratación de los servicios se regirá por las políticas internas de la institución: Se inicia el proceso con la solicitud de compra. Se va al proceso de búsqueda de la necesidad. Se presenta al Comité de Procura para la toma de decisiones del proveedor. Se elabora el contrato para el proveedor seleccionado y se realizan los pagos de acuerdo a contrato. Se realiza seguimiento a través de evaluaciones realizadas por los responsables.
Cierre de los Contratos	El líder funcional se encarga de velar por el cumplimiento de los acuerdos contractuales por parte de los proveedores y el personal contratado por honorarios profesionales. Se elabora un informe de gestión con los resultados del proyecto. Se elabora un informe de lecciones aprendidas para evaluar la gestión del proveedor.

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>			
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan			
<b>9. Gestión de los Costos – Presupuesto</b>			
Son las erogaciones que se estiman para ejecutar un proyecto, en donde se indicaron desde la Inversión y la adecuación del local y los costos incurridos. Formato de Presupuesto relacionado con la fase de procura – Obra Civil.			
<b>Costo de Inversión</b>			
	<b>Costo de Adquisición y Remodelación para la Agencia</b>	<b>Responsables</b>	<b>Monto</b>
	<b>Obra Civil</b>		
	Obras Preliminares	Infraestructura y Proveedores	
	Cerramientos		
	Estructura		
	Albañilería		
	Herrería		
	Revestimientos – Acabados		
	Instalaciones Sanitarias		
	Instalaciones Eléctricas		
	Instalaciones Mecánicas		
	Sistemas contra incendio		
	Sistemas de seguridad		
	Voz y Data (canalización)		
	Carpintería – Pintura		
	Mobiliario		
	<b>SUBTOTAL</b>		

**Tabla VI.1.** Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias

<b>PLAN MAESTRO DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS BANCARIAS</b>		
<b>Plan Elaborado Por:</b> Bello, Ledy – Hoyer, Juan		
<b>10. Gestión de los Riesgos – Matriz semáforo para Alcance / Proveedor / Procura</b>		
<b>Categoría del riesgo</b>	<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>	<b>Impacto</b>
<b>Alcance</b>		
Posibilidad de cambios en el requerimiento / alcance del proyecto	Bajo	Alto
Estructura Desagregada de Trabajo no está bien definida	Bajo	Alto
Entregables del Proyecto no fueron definidos en detalle	Bajo	Alto
Disponibilidad de participación del usuario final en la validación de los requerimientos	Bajo	Alto
<b>Proveedor</b>		
Riesgos de proveedores presentados sin plan de mitigación	Bajo	Alto
Inconvenientes de comunicación entre el Proveedor y el equipo de Proyectos	Bajo	Alto
Retrasos en los entregables por parte del Proveedor	Bajo	Alto
<b>Procura</b>		
No se han considerado todas las actividades de procura en el Plan de Trabajo	Bajo	Medio
Posibilidad de retraso en los tiempos de procura	Alto	Alto
Nivel de afectación de los procedimientos de procura sobre la ruta crítica	Bajo	Alto

## CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS

A continuación se presentan las lecciones aprendidas de los investigadores basados en la documentación de las buenas prácticas en gerencia de proyectos.

**Tabla VII.1.** Informe de Lecciones Aprendidas

REPORTE DE LECCIONES APRENDIDAS				
<b>Identificación de los usuarios</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"><b>Reporte creado por:</b> Bello, Ledy Bell - Hoyer, Juan Carlos</td> <td style="width: 40%;"><b>Fecha:</b> Junio 2016</td> </tr> </table>	<b>Reporte creado por:</b> Bello, Ledy Bell - Hoyer, Juan Carlos	<b>Fecha:</b> Junio 2016	
<b>Reporte creado por:</b> Bello, Ledy Bell - Hoyer, Juan Carlos	<b>Fecha:</b> Junio 2016			
<b>Identificación del Proyecto</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 100%;"><b>Nombre:</b> Propuesta de Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencia Bancaria en Venezuela.</td> </tr> <tr> <td><b>País:</b> Venezuela</td> </tr> </table>	<b>Nombre:</b> Propuesta de Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencia Bancaria en Venezuela.	<b>País:</b> Venezuela	
<b>Nombre:</b> Propuesta de Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencia Bancaria en Venezuela.				
<b>País:</b> Venezuela				
<b>Descripción del Proyecto y Lecciones Claves Aprendidas</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 100%;"><b>Contexto del Proyecto:</b> El proyecto se genera para ser aplicado en Venezuela, donde no existen Planes Maestros que desarrollen este tipo de iniciativas. En la actualidad el país sufre de hiperinflación y desabastecimiento, fenómenos que son importantes determinar para la aplicación de algún proyecto de Creación de Agencia Bancaria a través de la implementación del presente Plan maestro.</td> </tr> <tr> <td><b>Descripción del Proyecto:</b> El proyecto se realiza en búsqueda de encontrar aquellos puntos generales aplicables, con la finalidad de consolidar criterios y poder establecer un Plan Maestro que sirva como guía para la creación de Agencias Bancarias a nivel nacional.</td> </tr> <tr> <td><b>Claves de Éxito del Proyecto:</b> Siendo un proyecto que busca consolidar la experticia y experiencia de los interesados fue clave establecer y mantener un cronograma y niveles de comunicación rigurosos que permitiesen obtener la mayor cantidad de información posible en tiempos razonables. La creación de minutas como instrumento de recolección de información fue vital para la creación de la estructura del Plan Maestro. De igual forma, es importante indicar que se utilizó como guía el manual de buenas prácticas del PMI (2013), que brinda herramientas para la resolución de un proyecto de forma óptima. La definición del Objetivo y Alcance en la fase conceptual expresa de forma clara el objetivo del proyecto alineado con los objetivos estratégicos.</td> </tr> </table>	<b>Contexto del Proyecto:</b> El proyecto se genera para ser aplicado en Venezuela, donde no existen Planes Maestros que desarrollen este tipo de iniciativas. En la actualidad el país sufre de hiperinflación y desabastecimiento, fenómenos que son importantes determinar para la aplicación de algún proyecto de Creación de Agencia Bancaria a través de la implementación del presente Plan maestro.	<b>Descripción del Proyecto:</b> El proyecto se realiza en búsqueda de encontrar aquellos puntos generales aplicables, con la finalidad de consolidar criterios y poder establecer un Plan Maestro que sirva como guía para la creación de Agencias Bancarias a nivel nacional.	<b>Claves de Éxito del Proyecto:</b> Siendo un proyecto que busca consolidar la experticia y experiencia de los interesados fue clave establecer y mantener un cronograma y niveles de comunicación rigurosos que permitiesen obtener la mayor cantidad de información posible en tiempos razonables. La creación de minutas como instrumento de recolección de información fue vital para la creación de la estructura del Plan Maestro. De igual forma, es importante indicar que se utilizó como guía el manual de buenas prácticas del PMI (2013), que brinda herramientas para la resolución de un proyecto de forma óptima. La definición del Objetivo y Alcance en la fase conceptual expresa de forma clara el objetivo del proyecto alineado con los objetivos estratégicos.
<b>Contexto del Proyecto:</b> El proyecto se genera para ser aplicado en Venezuela, donde no existen Planes Maestros que desarrollen este tipo de iniciativas. En la actualidad el país sufre de hiperinflación y desabastecimiento, fenómenos que son importantes determinar para la aplicación de algún proyecto de Creación de Agencia Bancaria a través de la implementación del presente Plan maestro.				
<b>Descripción del Proyecto:</b> El proyecto se realiza en búsqueda de encontrar aquellos puntos generales aplicables, con la finalidad de consolidar criterios y poder establecer un Plan Maestro que sirva como guía para la creación de Agencias Bancarias a nivel nacional.				
<b>Claves de Éxito del Proyecto:</b> Siendo un proyecto que busca consolidar la experticia y experiencia de los interesados fue clave establecer y mantener un cronograma y niveles de comunicación rigurosos que permitiesen obtener la mayor cantidad de información posible en tiempos razonables. La creación de minutas como instrumento de recolección de información fue vital para la creación de la estructura del Plan Maestro. De igual forma, es importante indicar que se utilizó como guía el manual de buenas prácticas del PMI (2013), que brinda herramientas para la resolución de un proyecto de forma óptima. La definición del Objetivo y Alcance en la fase conceptual expresa de forma clara el objetivo del proyecto alineado con los objetivos estratégicos.				

**Tabla VII.1.** Informe de Lecciones Aprendidas

<b>REPORTE DE LECCIONES APRENDIDAS (Continuación)</b>	
<b>Descripción del Proyecto y Lecciones Claves Aprendidas</b>	<p>Elaboración de EDT y la Planificación del proyecto en base al levantamiento de información a través de entrevistas al equipo del proyecto y los interesados para la identificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duración de las Actividades.</li> <li>- La prelación de las actividades.</li> <li>- Recursos asignados y % de dedicación del proyecto</li> </ul> <p>La Elaboración de los Entregables que garanticen el cumplimiento de los objetivos con la calidad prevista</p> <p>Se diseñaron indicadores cuantitativos que muestran si el proyecto se encuentra dentro de los parámetro de calidad, así como, para la generación de alertas oportunas</p>
	<p>Retos del Proyecto: El manejo de tiempo y disposición de los líderes funcionales, El cumplimiento de las actividades en los tiempos determinados.</p>
	<p>¿Cómo fueron manejados? Haciendo seguimiento enfocado en el cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos en el cronograma. Realizando seguimiento efectivo de las comunicaciones a través de reuniones de avance.</p>
<b>Lecciones Aprendidas</b>	<p>¿Qué se pudo haber hecho de forma diferente? Prestar más atención a las desviaciones presentadas en el cumplimiento de las actividades. Establecer la posibilidad de realizar modificaciones en el cronograma como respuesta a las incidencias presentadas.</p>
	<p>¿Qué recomendaciones mejorar para un futuro proyecto similar? Crear una cultura de Gerencia de Proyectos, donde esté claro los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo, claridad en las actividades que ejecuta y lo productos que debe entregar para la buena ejecución del mismo.</p>
	<p>¿Qué tan difícil puede ser replicar el proyecto en una situación o país diferente? El proyecto funciona como modelo para la creación de Agencias Bancarias, establecido a través de condiciones y normativas del país. Sin embargo es posible replicarlo, tomando en cuenta el contexto, condiciones y reglamentos de los entes encargados, para el país donde se prevea realizar la réplica.</p>

**Tabla VII.1.** Informe de Lecciones Aprendidas

<b>Próximos pasos</b>	<p>¿Qué es lo próximo a realizar?</p> <p>El Plan Maestro como producto final del proyecto se encuentra concluido, por lo que el próximo paso a seguir es su consumo a través de la aplicación del modelo para la creación de una Agencia Bancaria. Es importante que se considere que el Plan Maestro desarrollado es una guía de buenas prácticas para el fin establecido, sin embargo es necesaria la pericia del equipo de proyectos que vaya a realizar la implantación para poder adaptarlo a nuevos contextos y determinar nuevos riesgos que pudiesen impactar en su aplicación.</p>
-----------------------	---

## CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

Ante el desarrollo del Trabajo Especial de Grado, cuyo objetivo general fue el diseño del Plan Maestro de Proyecto para la Creación de Agencias Bancarias basado en las buenas prácticas de la gerencia de proyectos, los investigadores concluyen:

La creación de una agencia bancaria es un proceso complejo. Es necesaria la distribución de las actividades en fases diferenciadas que permitan establecer lineamientos y guías para la determinación de actividades. De igual forma manejar un cronograma práctico permite establecer cuales actividades pueden realizarse en paralelo y cuales al verse retrasadas impactan en los tiempos de gestión del proyectos.

Para la implementación del Plan Maestro de Proyecto se recomienda desarrollar actividades siguiendo los lineamientos establecidos en este Trabajo Especial de Grado. El seguir este sistema no sólo garantizará el cumplimiento de todas las actividades necesarias para el desarrollo de un Proyecto de implementación, además permitirá utilizando las áreas del conocimiento del PMI (2013) generar planes de acción para mitigar cualquier incidencia que se pueda presentar.

A modo de estructurar las conclusiones del Trabajo Especial de Grado es posible segmentar a través de los objetivos logrados:

#### - **Identificación de los requerimientos establecidos por SUDEBAN.**

Una de las fases más importantes está relacionada con la tramitación de Permisos y Notificaciones. Las actividades que se desprenden de esta fase están relacionadas con entes gubernamentales (como alcaldías) y el ente regulador SUDEBAN. Muchas de estas actividades poseen tiempos específicos de resolución que pueden retrasar la apertura de la agencia, por lo que establecer un

*cronograma riguroso* para la fase de normativa es tarea vital. Adicionalmente el *seguimiento y control* de las actividades pertinentes goza de suma prioridad.

- **Establecimiento de las fases para el desarrollo del plan maestro del Proyecto.**

El poder estructurar el Plan Maestro a través de fases permite la organización y el trabajo a través de un proceso sistematizado. Establecer fases ha permitido segmentar el trabajo de acuerdo a la naturaleza de la actividad establecida, lo que facilita la interacción armónica y objetiva de las áreas funcionales y de los líderes del proyecto. Adicionalmente facilita las labores del Gerente del Proyecto y de los Sponsors. Para la propuesta de Plan Maestro de Proyecto diseñada se recomendaron 6 fases que permiten agrupar las actividades y poder tener una visión 360° del proceso:

**Tabla VIII.1.** Fases establecidas para Plan Maestro de Proyecto de creación de Agencias Bancarias

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
Procura	Tramitación de permisos y notificaciones	Gestión para inicio de Operaciones	Adecuaciones del local e instalaciones	Contrataciones y Capacitaciones	Pruebas y Certificaciones

- **Elaboración de la propuesta de Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias.**

El Plan Maestro de Proyecto para la creación de Agencias Bancarias es un macro que permite comprender de forma sencilla el paso a paso que se requiere desde el inicio de un proyecto de implementación hasta la apertura de la Agencia. Surge de la alineación de la opinión de expertos en las distintas áreas involucradas y las buenas prácticas del PMI (2013). Para su desarrollo se realizaron entrevistas individuales y grupos focales donde se determinaron las mejores prácticas a tomar en cuenta ante la creación de una Agencia Bancaria.

## **2. Recomendaciones**

Durante la gestión del Trabajo Especial de Grado se pudo establecer las siguientes recomendaciones:

- Todas las fases así como el Plan Maestro son aplicables a proyectos de Implementación para la Aperturas de Agencias Bancarias a nivel Nacional.
- Es necesario revisar los estatutos y normativas de los entes gubernamentales y SUDEBAN al momento de implementar, ya que el Plan Maestro de Proyecto toma en cuenta, en la Fase de tramitación de permisos y normativas, aquellas vigentes a la fecha de presentación julio 2016.
- En un contexto hiperinflacionario como el que se vive en la actualidad, es necesario contar para la fase de Procura con estimados de inversión flexibles y adaptables a la modificación de precios sin previo aviso. Para esto es necesario contar con un sistema de comunicación eficaz con la Gerencia de Finanzas de la Organización que vaya a realizar implementación del Plan Maestro.
- Al ser un Plan Maestro generalizado es posible su aplicación en otros países, realizando modificaciones especialmente en la fase de Tramitación de Permisos y Notificaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Asociación Bancaria de Venezuela (2010). Definición de ASOVEN. Recuperado desde: [http://www.asobanca.com.ve/site/interna\\_01.php?p=1](http://www.asobanca.com.ve/site/interna_01.php?p=1)

Benavides (2013) "Propuesta para la creación de una asociación civil para prestar apoyo a los pacientes y familiares asistidos por la unidad de hematología del hospital "Dr. Miguel Pérez Carreño" (Tesis de Especialista) Universidad Monteávila. Caracas.

Bank (2016). Definición de Banco. Recuperado desde: <http://www.investopedia.com/terms/b/bank.asp>

Código de Ética PMI (2013). Recuperado desde: <https://americalatina.pmi.org/>

Código de Ética Colegio de Ingenieros de Venezuela (1996). Recuperado desde: [http://www.civ.net.ve/uploaded\\_pdf/cep.pdf](http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf)

Código de Ética Colegio de Psicólogos de Venezuela (1981). Recuperado desde: <http://fpv.org.ve/documentos/codigodeetica.pdf>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) Gaceta Oficial N° 5.908 de fecha 19-02-2009. Caracas

De Nobrega, D. (2011). "Marco de trabajo referencial para ejecutar Proyectos de Desarrollo de Software en el sector financiero venezolano". (Tesis Especialista). Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas.

Babergh and MidSuffolk Councils (2012). *Development Briefs and Masters Plan*. Recuperado desde: <http://www.babergh.gov.uk/planning-and-building/master-plans/>

Diccionario Anaya de la Lengua. Madrid : Grupo Anaya, 1991. 1079 p.

Gaceta Municipal del Municipio Carrizal. Número Extraordinario 053/2006, fecha 24/11/2006 Estado Bolivariano de Miranda para la “Ordenanzas sobre Impuestos sobre las actividades económicas de industria y Comercio Servicio o Índole Similar del Municipio Carrizal, estado Bolivariano de Miranda”. Recuperado desde: [www.800guia.com/asocoinca/datos/ordenanzas\\_actividad.doc](http://www.800guia.com/asocoinca/datos/ordenanzas_actividad.doc)

Hernández, R., Fernández C., Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación 4ta edición. México: McGraw – Hill.

Ley de Bancos y otras Instituciones Financieras. Decreto Oficial N° 6154 de fecha 19-11-2014, Caracas. Venezuela. Recuperado desde: <http://www.bcv.org.ve/c3/leybancos.pdf>

Los 10 grandes: Banca privada vs. Banca pública (2015). Recuperado desde: <http://www.bancaynegocios.com/los-10-grandes-banca-privada-vs-banca-publica/>

Monrroy, Y. (2011). “Diseño del Plan de Ejecución del Proyecto de Actualización de la Plataforma tecnológica Centralizada de Banesco Banco Universal”. (Tesis Especialista). Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas.

Normativa de Tecnología de la Información, Servicios Financieros Desmaterializados, Banca Electrónica, Virtual y en Línea para los Entes Sometidos al Control, Regulación y Supervisión de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Título IX. Infraestructura de las telecomunicaciones. Recuperado desde: <http://www.eniac.com/documentos-pdf/Titulo%20X%20-%20Banca%20Virtual.pdf>

Ordenanza sobre publicidad comercial Carrizal Estado Miranda, (2001,10 de Mayo año XII) Número extraordinario Carrizal. Capítulo I de los Impuestos correspondiente al Municipio de Carrizal existe una normativa que corresponde con los tributos por Publicidad Eventual, dentro del municipio los cuales deben cancelar impuestos al municipio. De la Gaceta Municipal Municipio Recuperado desde:

[https://www.google.co.ve/?gws\\_rd=ssl#q=ordenanza+publicidad+comercial+carrizal](https://www.google.co.ve/?gws_rd=ssl#q=ordenanza+publicidad+comercial+carrizal)

Padrón, J. (2006). “Bases del Concepto de Investigación Aplicada (o investigación aplicada o aplicaciones)” Recuperado desde: <https://padron.entretemas.com/InvAplicada/>

Pérez, N. (2012). “Formulación de un Plan para la Gestión de Proyectos de desarrollo de Software en Banco Activo” (tesis de Especialista) Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas.

PMI (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK®). Newtown Square, Pensilvania. EE.UU. Quinta edición. 5ta Edición.

Ramírez, G. (2010) “Diseño de un Plan de Desarrollo basado en Competencias para los Gerentes de Proyectos de una Institución Bancaria Venezolana”. (Tesis Especialista) Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas.

Simpson, S (2016) “The Bank System”. Recuperado desde: <http://www.investopedia.com/university/banking-system/>

SUDEBAN. ¿Quiénes somos? (2010). Recuperado desde: [http://sudeban.gob.ve/?page\\_id=109](http://sudeban.gob.ve/?page_id=109)

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. Resolución 194.11 (07 Jul. 2011) “Normas para la Apertura, Traslado o Cierre de Agencias, Oficinas, Sucursales y Centros de Negocios de Instalaciones y Cierre de Taquillas Externas, Taquillas Asociadas, Mostradores Informativo, Cajeros Automáticos o Electrónicos y Otras Modalidades de atención a clientes, Usuarios y Usuarías en el Territorio Nacional”. Recuperado desde: [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=319](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=319)

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. Resolución N° 487.10 (2010, 13 de septiembre) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 39.520 del 29/09/2010 “Normas relativas a la atención y adecuación de las instalaciones para las personas con discapacidad, de la tercera edad y mujeres embarazadas”. Recuperado desde: [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=382](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=382)

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. Decreto Presidencial 2514. De fecha 27-12-1977 y 2410 de fecha 02-07-92. Publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 31.397 (04 de Enero 1978).” Normas Mínima de Seguridad.- Para la emisión del certificado de Seguridad” recuperado desde: [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=1368](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=1368)

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. Resolución 063.15 12 de junio 2015. “Normas Relativas a la Protección de los Usuarios de Servicios Financieros. Capítulo II. De los Derechos de Atención” Recuperado desde: [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=1221](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=1221)

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. Circular N° HSB-100-3821 del (1980, 18 de julio) Cumplimiento de la Circular N° 971 del 01/07/1980 emanada del Cuerpo Técnico de Policía Judicial, relativa a las “Características que deben reunir las bóvedas y cajas de seguridad instaladas en las oficinas Bancarias”. Recuperado desde: [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=364](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=364)

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. SIBF-GUNIF-DIF 6935 (1999, Caracas, 12 de Agosto) “Circular Dirigida a Bancos universales, Bancos Comerciales, Bancos de Inversión, Bancos Hipotecarios, Arrendadoras financieras, Fondos del Mercado Monetario, Entidades de Ahorro y Préstamo y Casas de Cambio”. Recuperado desde: [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=358](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=358)

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. Resolución N° 063.15 publicada en Gaceta Oficial N° 40.809 (2015, 14 de diciembre) “Normas Relativas a la protección de los usuarios y usuarias de los servicios Financieros”. Recuperado desde: [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=1221](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=1221)

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. Resolución N° 136.03 (2003, 30 de Junio) “Normas para una adecuada Administración Integral de Riesgos”. Recuperado desde: [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=365](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=365)

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. Circular N° SBIF-GTI-10924 de 07/12/1999. “Recomendaciones para subsanar los inconvenientes que se presentan en la prestación del Servicio de Cajeros Automáticos”. Recuperado desde: [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=359](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=359)

TIA 942 (Telecommunication Infraestructura Standard for Data Centers Standard). Recuperado desde: <http://www.areadata.com.ar/pdf/EI%20standard%20TIA%20942%20-vds-11-4.pdf>

Diagrama de Ishikawa “El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de [Grandal](#) o diagrama causal”. Recuperado desde: [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)

## ANEXOS

### 1. Anexo A. Formato de Entrevista

Para el proceso de investigación y recolección de información se utilizaron entrevistas individuales abiertas y grupos focales. Para ambas técnicas se diseñó un formato diferenciado y adaptado a los resultados que se esperaban conseguir.

A pesar de ser entrevistas individuales abiertas, donde entrevistado tiene libertad de respuesta, se creó un guion a fin que el entrevistador pueda utilizar para obtener la información requerida. A continuación se presenta:

GUIÓN DE ENTREVISTA	
Nombre del Entrevistador:	Nombre del Entrevistado:
Fecha:	Cargo y Departamento:
¿Has trabajado en proyectos de creación de Agencias Bancarias con anterioridad?	
¿Cuál ha sido tu rol dentro de este(os) proyectos?	
¿Qué actividades has desarrollado en este(os) proyectos? ¿Cuánto tiempo (días) duran por lo general este tipo de actividades?	
¿Tuviste acceso al Plan de Trabajo? ¿Qué te pareció el cronograma? ¿Hubieses agregado alguna otra fase o actividad?	
¿Has presenciado alguna incidencia que haya afectado el proyecto?	

## GUIÓN DE ENTREVISTA

¿Cómo la manejaste?

¿Lo hubieses hecho de forma diferente? ¿Cómo?

¿Qué roles consideras importantes en un proyecto de creación de Agencia Bancaria? ¿Por qué?

Reséñanos brevemente en que consistió tu participación en el proyecto

¿Cómo manejaron las comunicaciones?

¿Qué entregables desarrollaron?

¿Hubo Retrasos en el Proyecto? ¿Que los retrasó? ¿Se pudo hacer algo para evitarlo?

¿Cómo fue el cierre del Proyecto?

¿Desarrollaron informe de Lecciones Aprendidas?

## 2. Anexo B. Formato de Minuta

El siguiente formato se utilizó para la llevar nota de los puntos establecidos en los grupos focales

Responsable:	Fecha:	Asunto:
Asistentes:	Área de Conocimiento PMI	Fase de gestión
Ideas Desarrolladas		
Consensos Establecidos		

### **3. Anexo C. Glosario de Términos**

- Cliente: Organización o persona(s) que pagarán por el producto, servicio o resultado de un proyecto. Los clientes pueden ser internos o externos a la organización que ejecuta el proyecto. Según el Diccionario Anaya de la lengua Española. (p.78)

- Control de Cambios: Proceso por medio del cual se identifican, documentan, y aprueban o rechazan las modificaciones de documentos, entregables o líneas base asociados a un proyecto. (PMI, 2013)

- Costo Real: El costo real incurrido por el trabajo completado hasta la fecha de medición o revisión. (PMI, 2013)

- Criterios de Aceptación: Un conjunto de condiciones que deben cumplirse para que los entregables sean aceptados. (PMI, 2013)

- Cronograma del Proyecto: Un documento (o una salida de un modelo de programación) que presenta actividades vinculadas con fechas planificadas, duraciones, hitos y recursos. (PMI, 2013)

- Entregable: Un producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. (PMI, 2013)

- Estructura Desagregada del Trabajo o Estructura de Desglose del Trabajo (EDT / WBS): Una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. El trabajo total se descompone en partes o paquetes de trabajo manejables. (PMI, 2013)

- Interesados del Proyecto (Stakeholders): Todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto. Incluye el cliente, el patrocinador, el equipo de dirección del proyecto, así como las comunidades, instituciones, autoridades, entre otras. (PMI, 2013)

- Equipo de Apoyo o Expertos: Un juicio que se brinda sobre la base de la experticia de un grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada en el tema planteado. (PMI, 2013)

- Línea Base: La versión aprobada de un plan de trabajo, que sólo puede cambiarse mediante procedimientos formales de control de cambios. La Línea Base se usa como base de comparación con el desempeño real del trabajo del proyecto. (PMI, 2013)

- Línea Base de Costos: La versión aprobada del presupuesto de un proyecto, mostrada en forma de curva para el tiempo de ejecución planificado, la cual sólo puede cambiarse mediante procedimientos formales de control de cambios. Se utiliza como base de comparación con los resultados reales de costos en el desarrollo del proyecto.

- Línea Base de tiempo (del cronograma): La versión aprobada de los plazos de ejecución de un proyecto, que sólo puede cambiarse a través de procedimientos formales de control de cambios. Se utiliza como base de comparación con los resultados reales de desempeño del proyecto. (PMI, 2013)

- Patrocinador: Una organización o persona que provee recursos y apoyo para el proyecto y que es responsable de facilitar su éxito. Según diccionario Anaya de la lengua española (p.526)

- Plan de Ejecución del Proyecto (Plan de Desarrollo del Proyecto): El documento (juego de documentos) que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado. (PMI, 2013)

- Recurso: Recursos humanos, equipos, servicios, suministros, materias primas, materiales, presupuestos o fondos (propios o financiados por un tercero) necesarios o planificados para ejecutar un proyecto. Según diccionario Anaya de la lengua española (p.596)

- Ruta Crítica: La secuencia de actividades que representa el camino más largo a través de un proyecto, lo cual determina la menor duración posible. Si se

retrasa una actividad de la Ruta Crítica, causará retraso en la fecha de finalización del proyecto. (PMI, 2013)

- Sistema de Control de cambios: Un conjunto de procedimientos que describe la forma en la que se gestionan y controlan las modificaciones de los entregables y la documentación del proyecto. (PMI, 2013)

- Solicitudes de Cambio: Una solicitud para cambiar o ajustar el plan del proyecto que se ha procesado de manera formal a través del Sistema Integrado de Cambios establecido en el proyecto. (PMI, 2013)

- Solicitudes de Cambio Aprobadas: Una solicitud para cambiar o ajustar el plan del proyecto que se ha procesado de manera formal a través del Sistema Integrado de Cambios, y que ha sido aprobada. (PMI, 2013)

- Planificación: Es el proceso a través del cual se organizan y sistematizan por adelantado, las actividades que se deben realizar para lograr el proyecto. (PMI, 2013)

- Recursos Humanos: La gestión de los Recursos Humanos del proyecto describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. (PMI, 2013)

- Riesgos: La gestión de riesgos del proyecto describe los procesos relativos a la identificación, análisis, respuesta, seguimiento y control de riesgos del proyecto. (PMI, 2013)

- Tiempo: La gestión del tiempo del proyecto describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto. Cada actividad o tarea tiene una fecha de inicio y una fecha de finalización. (PMI, 2013)