

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN
Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos

**Plan de diseño de mejora para el proceso de creación de
nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe.**

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

Reyes Higuera Pedro Rafael, C.I.20.813.644

Asesorado por:

Asesora de seminario: Sarache, Xarifa

Asesor Académico: González, Virgilio

Caracas, febrero 2023

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS

**Plan de diseño de mejora para el proceso de creación de
nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe.**

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

Reyes Higuera Pedro Rafael, C.I.20.813.644

Asesorado por:

Asesora de seminario: Sarache, Xarifa

Asesor Académico: González, Virgilio

Caracas, febrero 2023

DEDICATORIA

A mi esposa por su, constante motivación al logro,
a mi madre y hermanas por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, gracias a Dios por permitirme alcanzar este objetivo,
a mis colegas, por su constante apoyo y motivación,
a mi cuñado por su constante apoyo durante toda la especialización,
gracias a Bancaribe, por abrirme las puertas para el desarrollo de este trabajo.



Caracas, Julio de 2022

Señores

Universidad Monteavila

Comité de Estudios de Postgrado

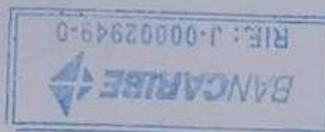
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Carta de Aceptación

Tengo el agrado de dirigirme a usted a fin de notificarle que en atención a la solicitud para el diagnóstico de alguna necesidad de importancia para nuestra organización y dar solución posteriormente con el desarrollo del Trabajo Especial de Grado del **Ingeniero Pedro Rafael Reyes Higuera, titular de la cedula de identidad V-20.813.644**, de la Carrera-Programa: Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, la misma fue aceptada.

Sin más a que hacer referencia.

Ruben Vera



Vicepresidente de Productos y Soluciones Innovadoras

**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteavila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Plan de diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe", presentado por el ciudadano: Reyes Higuera, Pedro Rafael, cédula de identidad N° 20.813.644, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 4 de febrero de 2023, en el aula seis, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 4 de febrero de 2023.



Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329.




Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS

PLAN DE DISEÑO DE MEJORA PARA EL PROCESO DE CREACIÓN DE
NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS JURÍDICOS EN BANCARIBE

Asesorado por:

Asesora de seminario: Sarache, Xarifa

Asesor Académico: González, Virgilio

Febrero 2023.

RESUMEN

El presente trabajo de grado se encuentra bajo la modalidad de proyecto de control de gestión, el propósito del mismo es planificar y desarrollar un plan de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en la entidad financiera Bancaribe, dicho proyecto se realizó en tres fases las cuales consisten en identificar la situación actual del proceso, analizar las necesidades del proceso para determinar las mejoras necesarias que requiera y planificar el diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe, bajo la metodología del pensamiento de diseño design thinking en el proceso de ideación. En la etapa de diagnóstico se aplicaron diversas técnicas y herramientas como: Observación Directa, Entrevistas semi estructuradas y el análisis con la matriz DOFA, las cuales permitieron establecer las causas que originan las brechas en la empresa y detectar las deficiencias en el proceso. En la segunda etapa se analizaron resultados y entre las causas que están originando las brechas en la empresa se encuentra que no existe formalmente documentado un proceso de ideación de nuevos productos, el proceso actual de solicitud de iniciativas es engorroso para el levantamiento de información, entre otros. La tercera etapa denominada plan de mejora se estructuró en cinco etapas la primera se levantó toda la documentación del proceso, en la segunda se analizaron las necesidades para determinar las mejoras, la tercera se elaboró el acta de constitución del proyecto, la cuarta se determinó factibilidad técnica y operacional y en la quinta se propuso el diseño de mejora del proceso para finalizar con las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos y las herramientas aplicadas.

Descriptores: Pensamiento de diseño, Eficiencia, PMBOK, design thinking.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN	vii
CONTENIDO.....	viii
INDICE DE FIGURAS	xi
INDICE DE CUADROS	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPITULO I: EI PROBLEMA	15
Planteamiento del problema.....	15
Formulación del problema.....	16
Objetivo General	16
Objetivos Especificos	16
Justificación del Problema.....	16
Alcance y delimitación.....	17
Cronograma de la propuesta.....	18
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	19
Antecedentes	19
BASES TEÓRICAS	22
Pensamiento de diseño o design thinking	22
Empatizar	24
Definir	25
Idear	26
Prototipar.....	27
Validar	28
La creatividad.....	29
ANÁLISIS DEL GRUPO DE PROCESOS DE INICIO DE LA GUIA PMI.....	30
Gestión de la calidad del proyecto	30
Gestión de los riesgos del proyecto	31
Gestión de la integración del proyecto	32
Gestión del alcance del proyecto	32
Gestión del cronograma del proyecto.....	33
Gestión de los recursos del proyecto	34
Gestión de los costos del proyecto.....	35
Gestión de los riesgos del proyecto	36
Gestión de las comunicaciones.....	37
Gestión de las adquisiciones.....	37
Gestión de los interesados.....	38
Proceso	40
Gestión por procesos	40
Mapa de procesos.....	40
Análisis DOFA.....	43
BASES LEGALES	43
CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL	45

Reseña histórica.....	45
Organigrama de Bancaribe	49
CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO	50
Línea de investigación.....	50
Tipo de investigación.....	50
Diseño de la Investigación.....	51
Población y muestra.....	52
Técnicas y herramientas utilizadas.	54
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	56
Aporte de los resultados a la gerencia de cash management.....	56
Resultados del diagnóstico de las condiciones actuales de la empresa	56
Resultados del análisis para determinar el estado actual de la empresa.....	57
Resultado del análisis la empresa.....	65
Resultado de la matriz en la empresa	68
METODOLOGÍAS Y TECNICAS DEL PROYECTO.....	71
Análisis del grupo de procesos de inicio de la guía PMI	71
Gestión de la calidad.....	71
Gestión de los riesgos.....	71
Gestión de la integración.....	72
Gestión del alcance.....	72
Gestión del cronograma del proyecto.....	72
Gestión de los costos	73
Gestión de las adquisiciones.....	74
Gestión de los recursos.....	74
Gestión de las comunicaciones.....	74
Gestión de los interesados	75
Capítulo V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	76
Etapa I. Evaluación de la situación actual del proceso.....	77
Identificación del proceso para la creación de nuevos productos/servicios en bancaribe.....	77
Solicitud de Iniciativa estratégica catalogado como requerimiento	79
Solicitud de Iniciativa estratégica catalogado como proyecto.....	79
Financiamiento del SIE	80
Etapa II. Analizar las necesidades del proceso para determinar las mejoras necesarias que requiera.	80
Etapa III. Acta de constitución del proyecto.....	81
Gestión de integración	81
ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO.....	82
Etapa IV. Factibilidad técnica y operacional.....	83
Requerimientos para el desarrollo del proyecto	83
Costo del talento humano, nomenclatura de identificación de talento:.....	83
Cantidad de talentos por mes.....	85
Gestión de los costos del proyecto.....	85
Estimación de costo.	86
Costo de la actividad con base a la distribución beta: $(O+4*MP+P) /6$	86
Estimación de costos de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto	87
Recursos tecnológicos (Costos).....	87

Línea base de costos.	88
Gráfica de la línea base de costos - Perfil de progreso financiero.	88
La gestión del valor ganado “Los umbrales de la calidad”	90
Consideraciones de adaptación	91
Análisis del valor ganado	91
Entendiendo las fórmulas de la técnica: Gestión del valor ganado (EVM)	93
Etapa V. Proponer el diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe.	94
Crear el EDT / WBS	94
EDT Estructura desagregada del trabajo o WBS Work Breakdown Structure. EDT (Enfoque de la planificación)	95
Diccionario EDT/WBS.	95
Red de actividades.....	97
Secuencia de actividades.....	98
Técnicas de estimación del presupuesto del proyecto:	98
Grafica de red de actividades en nodo (Tiempo M).....	100
Cronograma formato cronograma (Cronograma actividad – Hito - Estado)	102
Plan de aseguramiento de calidad	105
Plan de comunicaciones	106
Gestión de interesados	109
Matriz de participación de los interesados	109
Plan de riesgo	110
Mapa de calor.....	111
Matriz de criticidad	111
Planteamiento de la propuesta.....	112
Capítulo VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
Conclusiones.....	117
Recomendaciones.....	118
REFERENCIAS.....	119
Anexos	124
ANEXO 1. Entrevista de la Institución Bancaria Bancaribe	124
ANEXO 2. Plan de Capacitación para Bancaribe.....	125
Anexo 3. Respuestas de las Encuestas Implementadas en Bancaribe.....	127
Anexo 4. Formato para acta de constitución para Bancaribe	131
Anexo 5. Propuesta de mejora formato SIE	134

INDICE DE FIGURAS

Figura 01. Esquema capitulo II.....	19
Figura 02: Pasos del pensamiento de diseño Design Thinking.....	23
Figura 03. Grupo de Procesos de Planificación de Proyectos	39
Figura 04. Clasificación de procesos.....	41
Figura 05. Centro Empresarial Galipán	47
Figura 06. Organigrama de Bancaribe	49
Figura 07. Sociograma Proceso de Creación de Productos/Servicios.	54
Figura 08. Diagrama de resultado de encuesta #1 Prueba piloto.....	60
Figura 09. Diagrama de resultado de encuesta #2 Prueba piloto.....	61
Figura 10. Respuestas Vicepresidente de Productos y Soluciones Innovadoras..	65
Figura 11. Respuestas Líder de Productos y Soluciones Innovadoras-	66
Figura 12. Respuestas Gerente de Productos y Soluciones Innovadoras	67
Figura 13. Esquema capitulo V.	76
Figura 14. Esquema Gestión SIE	79
Figura 15. SIE catalogado como requerimiento	79
Figura 16. SIE catalogado como proyecto	80
Figura 17. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.	81
Figura 18. Gráfica cantidad de Talentos por Mes.....	85
Figura 19. Grafica Valor planificado	92
Figura 20. Grafica Valor planificado vs Valor ganado	92
Figura 21. Ejemplo EDT/WBS Desglosada hasta el nivel de paquetes de trabajo.	94
Figura 22. Estructura Desagregada de Trabajo EDT/WBS	95
Figura 23. Técnicas de estimación del Presupuesto del Proyecto	99
Figura 24. Actividad Nodo	100
Figura 25. Actividad Nodo – Estimación de Actividades (Tiempo M)	101
Figura 26. Actividad Nodo – Ruta Critica – Holgura (Tiempo M).....	101
Figura 27. Cronograma de la propuesta.....	104
Figura 28. Nivel de canal de comunicación.....	107
Figura 29. Mapa de calor (amenazas).....	111
Figura 30. Mapa de calor (oportunidades)	111
Figura 31. Mapa de calor Amenazas/Oportunidades	111
Figura 32. Leyenda Mapa de calor	111
Figura 33. Visto bueno al SIE.....	116
Figura 34. Aprobación/Rechazo SIE	116
Figura 35. Notificación SIE	116

INDICE DE CUADROS

Cuadro 01. Cronograma de la propuesta	18
Cuadro 02: Técnicas y herramientas recomendadas para recabar información ...	25
Cuadro 03: Herramientas recomendadas para definir.....	26
Cuadro 04: Herramientas recomendadas para Idear.	27
Cuadro 05: Herramientas recomendadas para Prototipar.....	28
Cuadro 06: Herramientas recomendadas para Validar.	29
Cuadro 07. Bases legales	44
Cuadro 08: Fases del Proyecto.....	50
Cuadro 09: Unidad Sujeto de Estudio	53
Cuadro 10. Formato para encuesta piloto en base a matriz DOFA.....	57
Cuadro 11. Formato para encuesta piloto matriz DOFA (Oportunidades).....	58
Cuadro 12. Formato para encuesta piloto matriz DOFA (Amenazas)	58
Cuadro 13. Formato para encuesta piloto matriz DOFA (Fortalezas)	58
Cuadro 14. Formato para encuesta piloto matriz DOFA (Debilidades)	59
Cuadro 15. Formato para encuesta final (Oportunidades)	63
Cuadro 16. Formato para encuesta final (Amenazas).....	63
Cuadro 17. Formato para encuesta final (Fortalezas).....	64
Cuadro 18. Formato para encuesta final (Debilidades).....	64
Cuadro 19. Resultados de la implementación de DOFA Estratégica	69
Cuadro 20. Estrategias (FO – DO – FA - DA)	70
Cuadro 21. Costo del Talento Humano Nomenclatura de Identificación de Talento	
84	
Cuadro 22. Histograma de responsables, roles y funciones detalladas de cada uno de los talentos.	84
Cuadro 23. Lista de actividades	87
Cuadro 24. Estimación de costos de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto	87
Cuadro 25. Plan de gastos definido por día 1 - 63.	89
Cuadro 26. Plan de gastos definido por día 74 - 102.	89
Cuadro 27. Plan de gastos definido por día 106.	89
Cuadro 28. Histograma recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.	90
Cuadro 29. Diccionario de datos EDT/WBS.....	96
Cuadro 30. EDT. Resultado desarrollo de actividades del proyecto.	97
Cuadro 31. Secuencia de actividades	98
Cuadro 32. Dependencias de actividades.....	100
Cuadro 33. Formato cronograma Actividad - Hito	102
Cuadro 34. Gestión de Calidad.	105
Cuadro 35. Plan de Comunicación.....	106
Cuadro 36. Nomenclatura de identificación de talentos.	107
Cuadro 37. Descripción del plan de comunicación.....	108
Cuadro 38. Gestión de Interesados.....	109
Cuadro 39. Matriz de participación de los interesados.....	109
Cuadro 40. Plan de riesgo.....	110

INTRODUCCIÓN

Actualmente, los desafíos empresariales y el avance de nuevas tecnologías se han estado enfocando en las diferentes estrategias de negocio que impulsan la competitividad empresarial, sobre todo entre las instituciones financieras que se han visto en la necesidad de ofrecer a sus clientes jurídicos nuevos productos/servicios que les aporten mayor rapidez en sus procesos de pago y mejor rentabilidad al contar con la inmediatez de los pagos y comisiones competitivas. Donde la inmediatez, la innovación y la experiencia al cliente son algunas de las cualidades que debe tener todo producto o servicio que busque perdurar en el tiempo, mediante la realización de trabajos (servicio a consumir) que demandan los clientes/usuarios, empleados y accionistas para satisfacer sus necesidades permitiéndoles enfrentar la competencia a nivel nacional.

En Venezuela, las empresas del sector financiero desde años atrás se encuentran en camino a la transformación digital, sin embargo, esta actividad se ha visto afectada por la problemática económica que ha sufrido el país, a pesar de esto, las empresas siguen realizando esfuerzos destinados a lograr el mejoramiento continuo de los procesos debido a que entienden que es una herramienta importante para hacer los procesos más eficientes y lograr satisfacer a los clientes.

De este modo, la entidad financiera Bancaribe con 68 años en el mercado, especializada en banca universal, se dedica en la actualidad a brindar soluciones para el resguardo y movilidad de dinero que estén alineadas a la transformación digital tanto a sus clientes/usuarios naturales como jurídicos.

Bancaribe se ve en la necesidad de implementar un plan de diseño para mejorar su proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos ya que en la actualidad se encuentra bajo la situación que cada producto/servicio jurídico no regulatorio que desea sacar al mercado se basa en los conocimientos y/o criterios de los líderes que este en ese momento desempeñando el cargo bajo esta responsabilidad, ocasionando una posible brecha durante el proceso de diseño,

como por ejemplo que el nuevo producto/servicio no sea acorde al mercado, rentable o no ataquen los verdaderos intereses o necesidades de los clientes e incluso existe el riesgo que sea desarrollado un producto con características diferentes a las descritas por el negocio y al salir al mercado este ya no sea requerido, además está tomando la iniciativa de engranar todos sus procesos organizándolos en macro procesos, para mejorar su eficiencia y mantener la permanencia en el mercado nacional, aumentar la satisfacción en sus clientes/usuarios y por ende su rentabilidad a través de la implementación de un proceso que consta de dos etapas la primera de ideación con la metodología del pensamiento de diseño o design thinking y la segunda parte desarrollo de la propuesta con la metodología del PMBOK.

Este plan de diseño se realizará bajo la metodología del PMBOK haciendo especial énfasis en la planificación de la calidad del proyecto para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa necesita para satisfacer los requerimientos acordados con los clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y posteriormente sistemática.

Es así como, este diseño cumpliendo con la metodología de proyectos del PMBOK 6ta edición apoyada de la metodología del pensamiento de diseño design thinking, pretende lograr el alcance de los objetivos para su mejoramiento operativo, con la finalidad de controlar los aspectos más importantes referentes a actividades de producción o prestación de servicios.

Es oportuno mencionar que la organización actualmente no cuenta con ninguna metodología de innovación implementada en su proceso de propuestas de mercado, razón por la cual, la gerencia de Cash Management se ha planteado como prioritario, apoyar el diseño para mejorar este proceso haciendo especial énfasis en el capítulo 8 del PMBOK gestión de la calidad del proyecto.

CAPITULO I: EI PROBLEMA

La entidad financiera Bancaribe cuenta con una estructura de procesos bien definida donde cada unidad como dueña de sus procesos particulares, debe velar para que estos se desarrollen de la forma más eficiente posible, cuidando que estos a su vez estén lo más actualizados posible, para mejorar de esta manera su rendimiento y el de la organización, trayendo como resultado mayores recursos gestionados y mejor rentabilidad en el negocio.

Hoy en día esta institución cuenta con un proceso no documentado en su totalidad para la elaboración de nuevos productos/servicios jurídicos lo que ocasiona que esta responsabilidad quede a cargo del líder que esté en ese momento ejerciendo el cargo correspondiente, ocasionando el riesgo de que los productos/servicios resultantes de este proceso no cumplan con las necesidades y/o especificaciones de los clientes/usuarios, generando brechas en la rentabilidad del negocio.

Planteamiento del problema

En la entidad financiera Bancaribe específicamente en el área de productos jurídicos se presenta una brecha de gran relevancia al momento de diseñar nuevos productos o servicios para los clientes jurídicos ya que no existe un proceso formal documentado que especifique los lineamientos a seguir para diseñar estos, ocasionando que esta tarea quede a cargo del líder que este en ese momento ejerciendo el cargo, generando el riesgo que los nuevos productos/servicios desarrollados no cumplan con todos los aspectos necesarios para su desarrollo tal como estudios de mercado, mapa persona, proceso de ideación bajo metodologías probadas entre otros, por este motivo surge la necesidad de documentar de manera formal e implementar el nuevo proceso que inicia con el proceso de ideación con la metodología del pensamiento de diseño design thinking y el desarrollo de las propuestas bajo la metodología de la guía del PMI en los casos que aplique.

Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias para planificar el diseño de un proceso genérico para la creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe que este enfocado en el cliente?

¿De qué manera el diseño de mejora en el proceso proporciona una respuesta a las necesidades en los productos/servicios bancarios?

Objetivo General

Planificar el diseño para la mejora del proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe.

Objetivos Específicos

1. Identificar el proceso actual de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe.

2. Analizar las necesidades del proceso para determinar las mejoras necesarias que requiera.

3. Planificar el diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe, bajo la metodología del pensamiento de diseño design thinking en el proceso de ideación y del PMBOK 6ta edición en el desarrollo de la propuesta.

Justificación del Problema

Es así como, desde un punto de vista teórico-práctico, Deming (1989) dice que la calidad solo existe si la organización suministra al cliente artículos o servicios conformes a largo plazo, sobre calidad, traducción de las necesidades futuras de usuarios en características medibles, porque solo así un producto es diseñado y fabricado para dar satisfacción al cliente; por contraste, la correcta gestión del riesgo hace, que los efectos no conformes en procesos se vean mitigados y las consecuencias no son tan adversas como lo serían si no se gestionan, debido a que están expuestos constantemente a estos.

La importancia económica del presente estudio, está enmarcada en la permanencia del negocio, que la adecuación a esta metodología trae como resultado debido a especificaciones de riesgos y estrategias para mitigarlos o eliminarlos; evitando que afecte la satisfacción del cliente, minimizando pérdidas monetarias.

Finalmente, el alcance de este proyecto va dirigido a la planificación y diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos bajo la metodología del pensamiento de diseño del pensamiento de diseño Design Thinking y PMI, enfocado en los riesgos presentes en el diseño del proceso; señalando además que esta propuesta técnica permanecerá en manos de la empresa, por otro lado.

Alcance y delimitación

La investigación permitirá, identificar la situación actual de este proceso, diagnosticar el ciclo de actividades actual analizar e identificar y proponer el diseño de mejora que se lleva a cabo en la empresa reconociendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tenga la organización, mediante la entrevista no estructurada a los líderes de las áreas involucradas en el proceso tal como auditoría, productos jurídicos, operaciones de canales, canales, procesos, proyectos a fin de aumentar la confianza de su directiva al momento de la toma de decisiones y acciones pertinentes a realizar de acuerdo al entorno. Analizar los datos obtenidos, aplicar técnicas y herramientas de diagnóstico como diagrama causa y efecto durante un periodo no mayor a tres meses, para diseñar el proceso formal; y asegurar que el proceso diseñado cumpla con los objetivos planteados.

Cronograma de la propuesta

Actividades	Meses																
	Oct. 21	Nov. 21	Dic.21	Ene. 22	Feb. 22	Mar. 22	Abr. 22	May. 22	Jun. 22	Jul.22	Ago. 22	Sep. 22	Oct. 22	Nov. 22	Dic. 22	Ene.23	Feb. 23
Selección del tema																	
Elaboración de capitulos I, II III																	
Validación del Instrumento																	
Aplicación del instrumento																	
Análisis de los resultados																	
Factibilidad del proyecto																	
Diseño de la propuesta																	
Conclusiones y Recomendaciones																	
Presentación de la propuesta																	

Cuadro 01. Cronograma de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II: MARCO TEORICO

A continuación, se presenta en forma de esquema la estructura del siguiente capítulo Ver Figura 01. Esquema capítulo II.

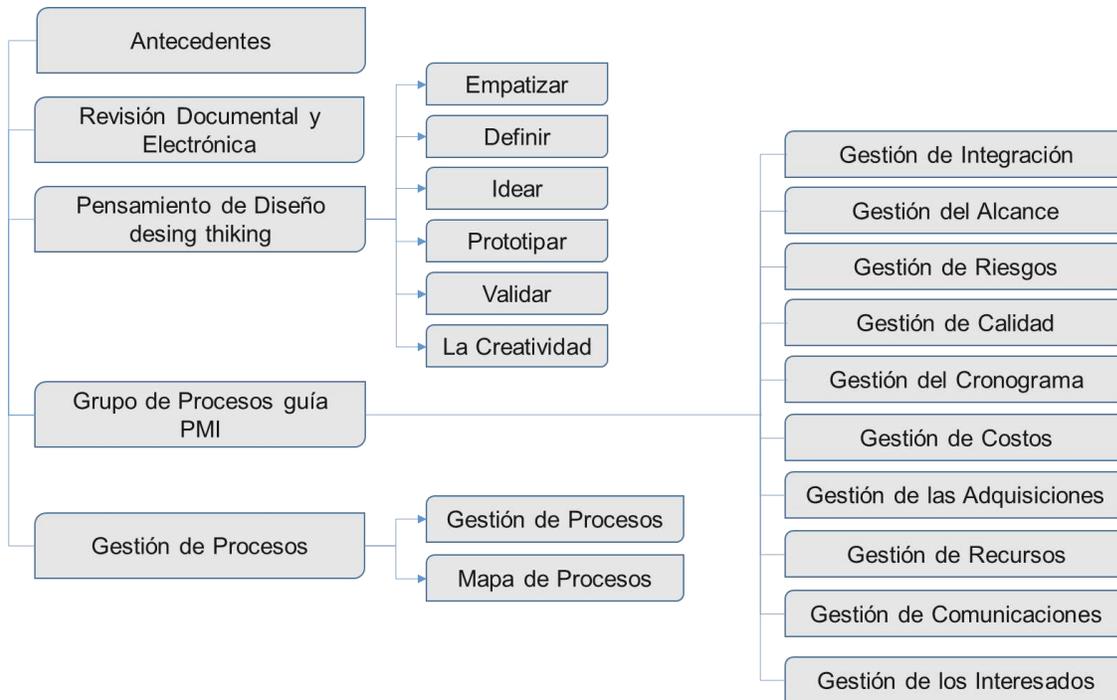


Figura 01. Esquema capítulo II.

Fuente: Elaboración propia

Antecedentes

Se han realizado gran variedad de estudios relacionados a la gestión de calidad en empresas públicas, privadas, grandes y pequeñas, tanto a nivel nacional como internacional en relación a esto, Arias (2012) señala que “Los antecedentes reflejan los 7 avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). Todas persiguiendo el mismo fin, que es satisfacer las necesidades de los clientes.

Quijano, J. (2015) en su tesis para optar el grado de Maestro en Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, titulada El design

thinking y su aplicación en el diseño mecánico refuerza en sus bases teóricas que el Pensamiento de Diseño o Design thinking siempre es un proceso que pasa de la exploración divergente del problema a la construcción convergente de soluciones, basándose en entrevistas a los estudiantes de la UNAM generó una investigación de enfoque cualitativo con alcance descriptivo y de diseño del tipo investigación-acción.

El objetivo de esta tesis era probar el design thinking para el desarrollo de proyectos de ingeniería, se trabajó con estudiantes del curso de Ingeniería Mecánica ME-310 de la UNAM en conjunto con estudiantes de la Universidad de Stanford con resultados positivos en cuanto al uso del design thinking pues el resultado se enfoca en obtener la satisfacción del usuario, concluyendo que se consiguió un trabajo efectivo en equipos, elaborar propuestas innovadoras y sobre todo reducir costos. Esta tesis da mucha importancia al binomio Problema/Solución, principio base de esta herramienta. Debe de ser una acción en conjunto de un grupo de personas en donde cada individuo subordina sus propios intereses y opiniones a la unidad y eficiencia del grupo, el equipo de trabajo más efectivo se produce cuando todos los individuos involucrados armonizan sus contribuciones y trabajo hacia un objetivo en común, concluye.

Quijano refuerza el principio del pensamiento divergente para la creatividad que se solicita mucho en las aulas de Diseño de Interiores, factor que se quiere enfatizar también en este trabajo de investigación, lo que hace que la herramienta Design thinking resulte ser una propuesta interesante de aplicar. Algo que De Bono (1994) también sostiene en su libro sobre los tipos de pensamientos.

Por otro lado, tal como en el trabajo especial de grado de Méndez (2021) plan de diseño de un sistema de seguridad informática la cual es desarrollada la propuesta en 5 fases para desarrollar la metodología del Design thinking o pensamiento de diseño el presente trabajo fue desarrollado igualmente en estas 5 fases.

En el año 2018, en la universidad central del este de Republica dominicana se publica en la revista de postgrados el artículo [Análisis de la gestión de proyectos de investigación realizados en la universidad central del este: Una

primera aproximación desde el estándar PMBOK.] Cuyo objetivo de esta investigación es caracterizar la situación asociada a la gestión de los proyectos de investigación en la Universidad Central del Este para identificar posteriormente posibles acciones de mejora que faciliten el control y la trazabilidad en la gestión de proyectos.

Para tal fin, usó técnicas y herramientas que le ayudaron a revelar la situación actual de la empresa, además de recolectar información; estas fueron: Observación Directa, Entrevista no Estructurada, Guía de Observación, Auditoría Diagnóstica, Plan de Auditoría, Lista de Verificación, Cuadro Resumen de Lista de Verificación, Perfil de Auditoría, Tormenta de Ideas, Tabla de Causas, Diagrama Causa-Efecto, Técnica de Grupo Nominal, Tabla de No Conformidades, Tabla de Frecuencias, Diagrama de Pareto, las cuales facilitaron el levantamiento de información necesaria para realizar el estudio.

En los proyectos anteriores, están reflejados cambios en base a la metodología del pensamiento de diseño design thinking, PMBOK, así como la importancia de aplicarlos en empresas de distintos sectores productivos y prestadores de servicios, expuestas a constantes cambios en los procesos, con el fin de mejorar la calidad de estos con soluciones innovadoras y lograr satisfacer a clientes tanto internos como externos, manteniendo siempre información actualizada en pro del mejoramiento continuo de funciones, alcance, cumplimiento con los objetivos propuestos y aprovechamiento de nuevas oportunidades de cada entidad de otro modo, el aporte genérico viene dado por la forma de aplicar técnicas y herramientas que utilizaron los autores para el diagnóstico situacional y análisis posterior de los resultados; las cuales fueron necesarias para lograr adecuar los distintos requisitos a empresas diferentes, razón por la cual fueron tomados en cuenta como base para implementar la metodología propuesta en el presente trabajo, adicionalmente, cabe acotar que este estudio se realiza bajo el pensamiento basado en la calidad del proceso, en consecuencia los trabajos previos proporcionan un conocimiento profundo de estos procesos.

Cabe acotar que toda la información metodológica está concebida bajo la guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos Guía del PMBOK®

(Project Management Institute, 2017) esta técnica de revisión, se llevó a cabo consultando directamente el texto asociado, para el caso de la información referencial fueron consultados diferentes sistemas de información bajo ambientes web y bibliográficos de igual forma, fue estudiada la gestión electrónica de documentos, con el fin de obtener una base sólida de conocimiento.

BASES TEÓRICAS

Pensamiento de diseño o design thinking

La definición del término de pensamiento de diseño design thinking es controversial, puesto que el concepto real comprende mucho más que sólo pensar en el diseño [Liedtka 2015a].

Según diversos autores, el pensamiento de diseño o design thinking puede ser definido como:

- Es una metodología ágil que permite diseñar soluciones innovadoras ante cualquier problemática de negocios. Dicha metodología se basa en el pensamiento creativo, la empatía y la experimentación para encontrar aquello que los clientes realmente desean o necesitan [enzime].
- Un marco de trabajo que permite comprender los problemas que las personas experimentan en su vida diaria y generar innovaciones útiles y consecuentes para resolverlos [Plattner, Meinel y Leifer 2012b: 20].
- Un enfoque eficaz, potente y accesible de la innovación que puede ser integrado en todos los aspectos de los negocios y de la sociedad, y en donde los individuos o grupos sociales pueden generar e implementar ideas innovadoras para generar un impacto [Brown 2009: 3].
- Una forma de interactuar y pensar que activa el embudo del conocimiento y cuyo dominio permite a las empresas lograr una ventaja inagotable y competitiva a largo plazo [Martin 2009: 6-7].

- Un proceso de innovación centrado en lo humano que enfatiza la observación, colaboración, visualización de ideas, fabricación de prototipos, el aprendizaje y el análisis simultáneo de los negocios para influir a la innovación y a las estrategias del negocio [Lockwood 2009: x].
- Un enfoque a la resolución de problemas que permite combinar el pensamiento creativo del lado derecho del cerebro con el pensamiento analítico del lado izquierdo [Liedtka 2015b: 3].

Design thinking se caracteriza por ser un proceso en el que existen diferentes pasos que lo conforman. Si bien esta cantidad de pasos puede diferir, aumentando o disminuyendo su cantidad, de acuerdo a las necesidades del equipo de trabajo, design thinking se puede definir como un proceso que consta de 5 pasos fundamentales [Kembel 2014^a - Hasso Plattner Institute of Design 2010: 2-6] empatizar, definir, idear, hacer prototipos y probar.

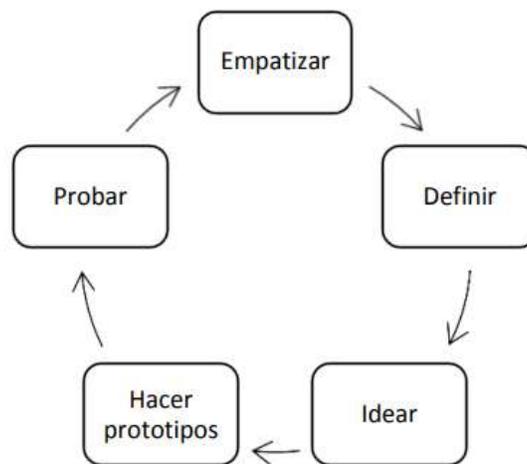


Figura 02: Pasos del pensamiento de diseño Design Thinking

Fuente: Kembel 2014^a

El pensamiento de diseño Design thinking propone una secuencia de pasos en las que se alternan herramientas que requieren pensamientos divergentes en un

inicio para la apertura del ingreso de la mayor cantidad de ideas que permitan enfocar mejor la solución a un problema determinado para poder luego con estas alternativas con un pensamiento más crítico, converger hacia el encuentro de una solución específica.

Las cinco etapas básicas del pensamiento de diseño design thinking son:

Empatizar

Es el cimiento de esta herramienta, los saberes previos, el primer contacto con el problema a solucionar, el primer acercamiento al usuario-cliente para escuchar, comprender e interpretar sus requerimientos. Es la etapa en la que hay que cumplir el papel de observador, investigador, buen escucha y sobre todo involucrándose profundamente en la problemática en estudio, estableciendo una identificación con el cliente y sus necesidades, hay que mirar atentamente, consultar fuentes y referencias y, sobre todo, ponerse en el lugar del usuario, Manchego (2018).

Las técnicas y herramientas recomendadas para recabar información en esta etapa son:

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Guion Grafico o Storyboard	Cuenta la historia del cliente-usuario haciendo uso de gráficos generando mayor empatía con la persona estudiada.
Mapa de empatías	¿Qué piensa y siente? ¿Qué mira? ¿Qué escucha? ¿Qué dice o hace? Mide esfuerzos y resultados en la persona estudiada.
Persona compradora o Buyer person	Un <i>buyer persona</i> es una representación ficticia del público objetivo de una empresa mediante la que podemos conocer con detalle a su audiencia para crear estrategias de marketing lo más orientadas posible a partir de sus necesidades. Se trata, por tanto, de una forma de entender mejor a quién nos dirigimos y de relacionarnos con el público al que queremos vender nuestros productos y servicios.
Observación encubierta	Obtiene información con una observación directa sin informar al usuario o con la ayuda de circuito cerrado de cámaras.
Ficha de usuarios	Llena con ayuda del usuario un formato en la que se cumple con preguntar sus características físicas, sociales, emocionales, laborales, etc.

Grupos relevantes o Focus Groups	Busca información a través de una pregunta realizada a un determinado número de personas reunidas en una sala.
Cuestionarios	Realiza preguntas abiertas y cerradas por escrito a un número determinado de personas para contestar de manera corta o extendida.
Entrevistas personales	Idealiza el encuentro de la persona encargada de hacer un estudio determinado con una persona idónea, tipo o representativa de una muestra la cual contestará preguntas estructuradas del entrevistador.

Cuadro 02: Técnicas y herramientas recomendadas para recabar información

Fuente: Lau (2018)

Definir

En esta etapa se determina el desafío del proyecto, basándose en la información recabada del usuario y su realidad. Se analiza e interpreta toda la información obtenida en la etapa anterior, es una tarea compleja pues teniendo la información recabada se deben ordenar y resumir hasta encontrar una visión clara y conveniente del problema que permita luego formular posibles soluciones eficientes para el desafío o problemática planteada por el usuario. Castillo y Gonzales (2016) afirman en su estudio que se debe filtrar todo lo irrelevante para quedarse solo con lo importante y significativo de la información recabada que aporte al desarrollo de una solución innovadora y eficiente.

En esta etapa, en el diseño de la propuesta se definen los estilos a utilizar, según los datos recogidos de las entrevistas con el cliente, focalizando la etapa en preguntas como ¿Qué se quiere usar?, ¿Qué sirve o resulta útil? para centrar mejor el trabajo.

En esta etapa se sugieren algunas herramientas a usar:

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Trabajo a realizar o Job to be done	Es una metodología para entender mejor el comportamiento de los consumidores a partir de un cambio de perspectiva con la intención de que las acciones de marketing se

	vuelvan más eficientes y que la innovación sea más previsible y rentable.
Evaluación de alternativas o Análisis de Competencias	Define el objetivo principal o el problema principal para luego identificar los medios o herramientas que ayudarán a solucionar dicho problema.
Técnica de los 5 para qué y por qué	Define la relación causa efecto de la problemática que se está analizando, en base a preguntas para profundizar más en la realidad del usuario.
Punto de vista o Point of view POV.	Analiza la problemática vista desde el usuario, reconociendo como una opinión importante la emitida en este caso por el cliente.
Placas del estado de ánimo o Moodboards	Representa en un panel con imágenes, esquemas y frases de lo que se piensa es una síntesis de los requerimientos del cliente
Mapas de Interacción	Relaciona uno o más situaciones que participan en la solución de una problemática o de un reto a solucionar con la ayuda de esquemas.
Diagramas de funcionamiento	Establece a todos los integrantes de una organización, definiendo sus relaciones y nexos entre ellos con la ayuda de esquemas.

Cuadro 03: Herramientas recomendadas para definir

Idear

Esta fase es la más importante, en esta etapa se procede a proponer las alternativas a la problemática planteada, se estimula el pensamiento crítico, el pensamiento divergente, originalidad, creatividad, innovación. Castillejos (2016).

La idea no es sobre tener la idea correcta o la solución ideal, en esta etapa la meta es crear la mayor cantidad de alternativas de solución. Aquí, la pregunta que se hace es ¿cómo se puede solucionar el problema?, en el diseño de la propuesta, donde se tendrá que proponer diversas soluciones, no solo una, es importante el manejo de los esquemas o croquis pues lo que se requiere es captar la mayor cantidad de ideas, para después de entre éstas encontrar una que satisfaga al usuario-cliente.

En este nivel se sugieren algunas herramientas para facilitar el proceso:

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Tormenta de ideas o Brainstorming	Facilita la presentación de nuevas y originales ideas, dejando la libertad de proponer sin límites de lógica o criterio.
Entrevistas a expertos	Desarrolla encuentros con especialistas en el rubro para escuchar opiniones y sugerencias que permitan focalizar las ideas que puedan surgir del encuentro.
Cuadro de áreas	Es una manera más específica de tratar la problemática de idear soluciones, más aplicada en arquitectura para establecer los sectores que se tomarán en cuenta para el diseño de un proyecto.
Tarjetas de asuntos o Postits	Similar a la herramienta de mapas mentales, son mapas de ideas que se pueden hacer en equipos, donde se van agregando postits a modo de sugerencias a un tema en específico.
Gráficos	Grafica las ideas o alternativas, desde diagramas de Euler, de flujo hasta diagramas más funcionales y arquitectónicos
Mapas mentales	Genera esquemas con un centro de inicio para desplegar ramas con todos los aspectos a tomar en cuenta en la solución del problema.
Imágenes evocadoras	Identifica las reacciones que tiene el usuario cuando se le presentan una serie de imágenes que se relacionan con posibles propuestas.

Cuadro 04: Herramientas recomendadas para Idear.

Fuente: Lau (2018)

Prototipar

Esta etapa permite la creación de muestras rápidas con todo lo planteado en la etapa anterior, que más adelante permitirán a su vez la experimentación y testeo de las soluciones planteadas, todo lo idealizado es seleccionado para tomar las propuestas lógicas, coherentes y viables generando una propuesta tangible, entendible, concreta. El manejo del dibujo, el desarrollo de maquetas o de la presentación de proyectos se hace indispensable, apuntes, esquemas, maquetas o representaciones tridimensionales permiten el manejo de las propuestas con más facilidad para pasar las pruebas requeridas para su funcionalidad o estética y en el diseño de interiores es crucial para el entendimiento de la propuesta presentar el modelo que se quiere lograr, así como representaciones del espacio trabajado,

mostrando mobiliarios y complementos, se debe transmitir con eficiencia la idea al cliente-usuario, como lo comenta Gonzales (2018) en su tesis.

Las herramientas recomendadas en esta etapa son:

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Marvel App	Es una herramientas de diseño y creación de prototipos de aplicaciones móviles a partir de los diseños que deseen crear.
InVisión	Es una herramienta para crear prototipos basados en la web para que los diseñadores construyan prototipos sumamente interactivos para proyectos web y para móviles.
Prototipos de papel	Realiza una simulación a nivel de esquema, dibujando la idea del prototipo, resultando en una observación básica y muy espontánea de la propuesta
Casos de uso	Se hace uso de un personaje dibujado, un actor, que cumple las veces de usuario y a través de gráficos se va analizando la interrelación de éste con el prototipo propuesto
Juego de roles	Permite analizar los problemas reales a nivel teórico, emocional y físico, haciendo que el usuario simule una situación real con el prototipo propuesto.
Diagrama de Causa-Efecto	Conocido también como diagrama de espina de pez o también diagrama de Ishikawa, es una herramienta de la calidad que permite revisar las causas de un problema, analizando todos los actores que participan en la ejecución del proceso.
Bodystorming	Solicita a las personas a que empaticen físicamente, con ayuda de accesorios la situación real, tratando de encontrar pros y contras

Cuadro 05: Herramientas recomendadas para Prototipar.

Validar

Etapa que también se le conoce como testear o probar, es la última etapa de las cinco básicas que propone Brown y Wyatt (2010) para el design thinking, el propósito de esta etapa es la de comprobar si la solución propuesta funciona en una situación lo más real posible, con la finalidad de reducir los riesgos en la ejecución final. La opinión del cliente-usuario resulta importante, es el que debe realizar en todo caso, la prueba final, sin direccionarlo ni influenciando en su accionar, éste debe quedar completamente satisfecho de la utilidad del producto diseñado y el

descubrimiento de errores o fallas serán importantes factores que permitirán la retroalimentación a los diseñadores para ir mejorando el prototipo.

Las herramientas recomendadas en esta etapa son:

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Matriz FODA	Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas. Herramienta que permite analizar la situación actual para prever posibles mejoras.
Prueba con usuarios	Se hace uso de un personaje dibujado, un actor, que cumple las veces de usuario y a través de gráficos se va analizando la interrelación de éste con el prototipo propuesto.
Feedback	Consiste en realizar una simulación a nivel de esquema, dibujando la idea del prototipo, resultando en una observación básica y muy espontánea de la propuesta
Round Robin	Se solicita a las personas a que empaticen físicamente, con ayuda de accesorios la situación real, tratando de encontrar pros y contras.

Cuadro 06: Herramientas recomendadas para Validar.

La creatividad

Según Steinbeck (2011) en la NASA se desarrolló un test para medir el pensamiento divergente en personas de diferentes edades y se encontró que hay más pensamiento divergente en los niños de cinco años que en individuos que pasan de los veinticinco años, hay que recordar que el pensamiento divergente es uno de los pilares en la psicología cognitiva de Paul Guilford que asociaba el pensamiento divergente con la creatividad y que De Bono (1994) reforzará con su pensamiento lateral y sus 6 sombreros.

La creatividad se estudia desde hace más de 60 años y si bien es una cualidad innata del ser humano, desde los comienzos de su existencia, definitivamente, sin capacidad creativa no estaría donde se encuentra. Antiguamente se creía que esta capacidad creativa era producto de que los dioses habían inspirado a los mortales vía las musas a los cuales se les había ocurrido otra manera de enfocar una situación, sobre todo en el mundo de las artes.

De esta manera se pretende incluir estas 5 etapas de la metodología para la primera fase del plan de diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos-servicios en Bancaribe para lograr comprender y satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes-usuarios jurídicos y reducir riesgos de no aceptación en el mercado de los mismos.

Los procesos de Planificación son aquellos que se requieren para establecer el alcance del proyecto, aclarar los objetivos y definir el curso de acción requerido para lograr los objetivos propuestos del proyecto. Los procesos de Planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo. La naturaleza compleja de la dirección de proyectos puede requerir el uso de reiterados ciclos de retroalimentación para un análisis adicional. El proceso consiste en trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase. Cuando se gestiona correctamente los Procesos de Planificación, resulta mucho más fácil conseguir la aprobación y participación de los interesados. Estos procesos expresan cómo se llevará esto a cabo y establecen la ruta hasta el objetivo deseado. Los procesos de Planificación, explorarán todos los aspectos de alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

ANÁLISIS DEL GRUPO DE PROCESOS DE INICIO DE LA GUIA PMI

Gestión de la calidad del proyecto

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido.

La planificación de la gestión de la calidad es el proceso que identifica 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. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará y validará la calidad a lo largo del proyecto.

Gestión de los riesgos del proyecto

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. 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.

La planificación de la gestión de los riesgos consiste en definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. El principal beneficio clave de este proceso es que asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de la gestión de riesgos son acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto para la empresa. El plan de gestión de los riesgos es vital para comunicarse y obtener el acuerdo y el apoyo de todos los interesados a fin de asegurar que el proceso de gestión de riesgos sea respaldado y llevado a cabo de manera eficaz a lo largo del ciclo de vida del mismo.

La identificación de los riesgos es el proceso que determina los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características. El beneficio clave de este proceso es la documentación de los riesgos existentes y el conocimiento y la capacidad que confiere al equipo del proyecto para anticipar eventos.

La realización del análisis cualitativo de riesgos es el proceso que prioriza los riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos. El beneficio clave de este proceso es que permite a los directores de proyecto reducir el nivel de incertidumbre y concentrarse en los riesgos de alta prioridad.

La realización del análisis cuantitativo de riesgos es el proceso que analiza numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que genera información cuantitativa sobre los riesgos para apoyar la toma de decisiones a fin de reducir la incertidumbre del proyecto.

La planificación de la respuesta a los riesgos es el proceso que desarrolla opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los

objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, el cronograma y el plan para la dirección del proyecto, según las necesidades.

Gestión de la integración del proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos. La elaboración del acta de constitución del proyecto es el proceso, en la cual se desarrolla un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la empresa a las actividades del proyecto. Los beneficios clave de este proceso proporciona un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos de la empresa, crea un registro formal del proyecto y muestra el compromiso de la organización con el proyecto. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto.

Para la gestión de la integración del proyecto es importante desarrollar el plan para la dirección del proyecto que es un proceso que define, prepara y coordina todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un documento central que define la base para todo el trabajo del proyecto.

Gestión del alcance del proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el

proyecto. La planificación de la gestión del alcance es crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del proyecto.

La recopilación de los requisitos, es el proceso que determina, documenta y gestiona las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona la base para definir y gestionar el alcance del proyecto.

La definición del alcance, es el proceso que desarrolla una descripción detallada del proyecto y del producto; como crear la EDT/WBS que es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que describe los límites del producto, servicio o resultado mediante la especificación de cuáles de los requisitos recopilados serán incluidos y cuáles excluidos del alcance del proyecto.

Gestión del cronograma del proyecto

La gestión del cronograma del proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto, la descripción general de los procesos para la planeación de gestión del tiempo del proyecto. La planificación de la gestión del cronograma es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesaria para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo.

La definición de las actividades es el proceso que identifica y documenta las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto. El beneficio clave de este proceso es el desglose de los paquetes de trabajo en actividades que proporcionan una base para la estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del trabajo del proyecto.

El secuenciar las actividades, es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso reside en la definición de la secuencia lógica de trabajo para obtener la máxima eficiencia teniendo en cuenta todas las restricciones del proyecto.

La estimación de los recursos de las actividades, es el proceso que consiste en estimar tipo y cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para llevar a cabo cada una de las actividades. El beneficio clave de este proceso es que identifica el tipo, cantidad y características de los recursos necesarios para completar la actividad, lo que permite estimar el costo y la duración de manera más precisa.

La estimación de la duración de las actividades, es el proceso, en el cual se realiza una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados. El beneficio clave de este proceso es que establece la cantidad de tiempo necesario para finalizar cada una de las actividades, lo cual constituye una entrada fundamental para el proceso desarrollar el cronograma.

El desarrollar el cronograma, es el proceso de analizar las secuencias de actividades, las duraciones, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que, al incorporar actividades del cronograma, duraciones, recursos, disponibilidad de los recursos y relaciones lógicas en la herramienta de programación, ésta genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto.

Gestión de los recursos del proyecto

La Gestión de los recursos incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Estos procesos ayudan a garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el director del proyecto y el equipo del proyecto en el momento y lugar adecuado.

Planificar la gestión de los recursos es el proceso de definir como estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del

proyecto. El beneficio clave de este proceso es que establece el enfoque y el nivel del trabajo de gestión necesaria para gestionar los recursos del proyecto en base al tipo y complejidad del proyecto.

Estimar los Recursos de las Actividades, es el proceso de estimar los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que identifica el tipo, cantidad y características de los recursos necesarios para completar el proyecto.

Gestión de los costos del proyecto

La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. La descripción general de los procesos de gestión de los costos del proyecto: planificar la gestión de los costos, estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos.

La planificación de la gestión de los costos es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionarán los costos del proyecto a lo largo del mismo.

La estimación de los costos es el proceso que consiste en desarrollar una estimación aproximada de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que determina el monto de los costos requerido para completar el trabajo del proyecto. Determinar el Presupuesto.

La terminación del presupuesto consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo de cara a establecer una línea base de costos autorizada. El beneficio clave de este proceso es que determina la línea base de costos con respecto a la cual se puede monitorear y controlar el desempeño del proyecto.

Gestión de los riesgos del proyecto

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. 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.

La planificación de la gestión de los riesgos consiste en definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. El beneficio clave de este proceso es que asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de la gestión de riesgos son acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto para la organización. El plan de gestión de los riesgos es vital para comunicarse y obtener el acuerdo y el apoyo de todos los interesados a fin de asegurar que el proceso de gestión de riesgos sea respaldado y llevado a cabo de manera eficaz a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La identificación de los riesgos es el proceso que determina los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características. El beneficio clave de este proceso es la documentación de los riesgos existentes y el conocimiento y la capacidad que confiere al equipo del proyecto para anticipar eventos.

La realización del análisis cualitativo de riesgos es el proceso que prioriza los riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos. El beneficio clave de este proceso es que permite a los directores de proyecto reducir el nivel de incertidumbre y concentrarse en los riesgos de alta prioridad.

La realización del análisis cuantitativo de riesgos es el proceso que analiza numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que genera información cuantitativa sobre los riesgos para apoyar la toma de decisiones a fin de reducir la incertidumbre del proyecto.

La planificación de la respuesta a los riesgos es el proceso que desarrolla opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los

objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, el cronograma y el plan para la dirección del proyecto, según las necesidades.

Gestión de las comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información. La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto consta de dos partes. La primera parte consiste en desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados. La segunda parte consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación.

Planificar la Gestión de las Comunicaciones; Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.

Gestión de las adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión y de control requeridos para desarrollar y administrar acuerdos tales como contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo (MOAs) o acuerdos de nivel de servicio (SLAs) internos. El personal autorizado para adquirir los bienes y/o servicios requeridos para el proyecto puede incluir miembros del equipo del proyecto, la gerencia o parte del departamento de compras de la organización, si corresponde.

Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

Gestión de los interesados

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el 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. Los procesos apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto, y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo del proyecto.

Identificar a los Interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio clave de este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario.

Planificar el Involucramiento de los Interesados, es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.

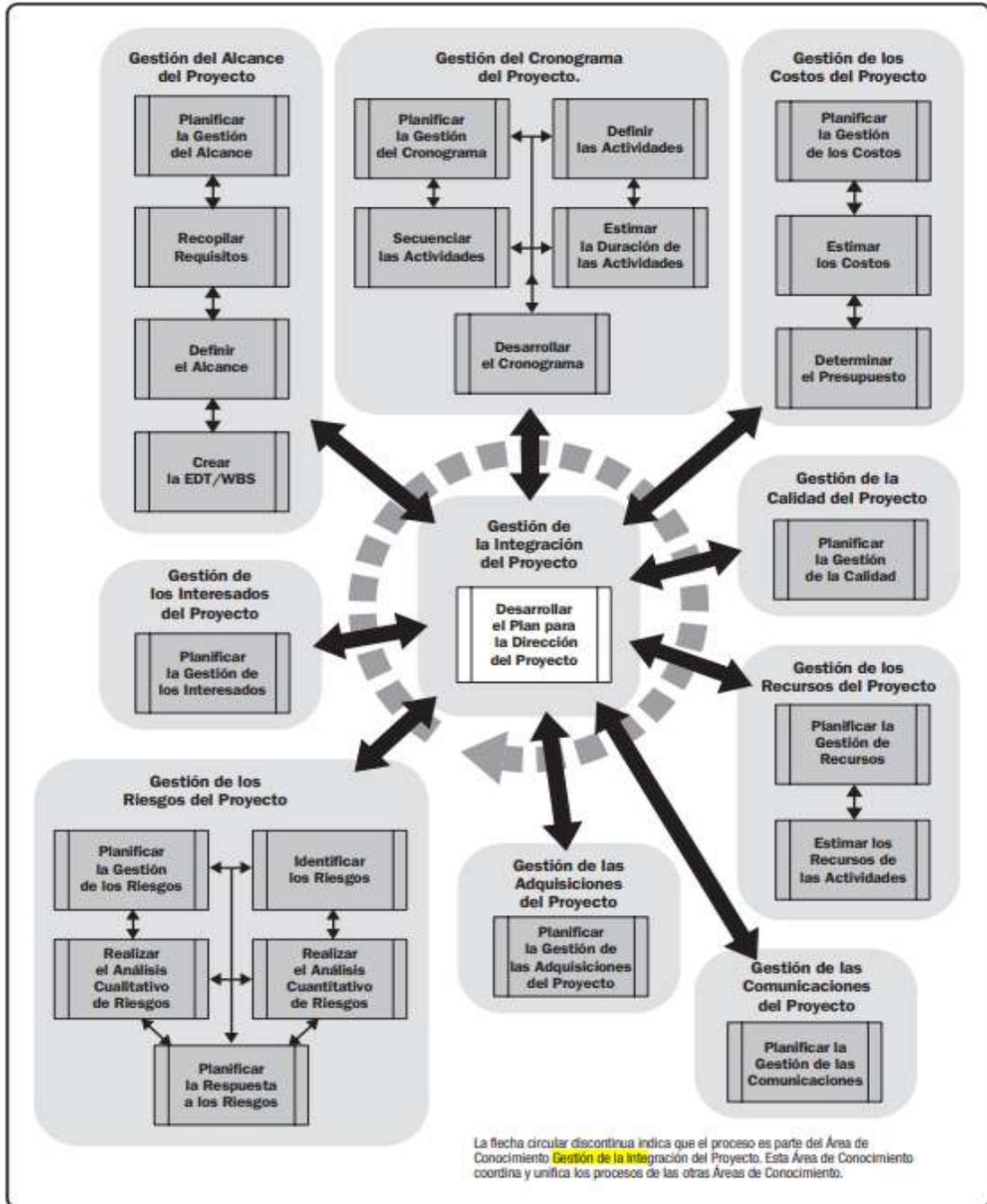


Figura 03. Grupo de Procesos de Planificación de Proyectos

Fuente: PMBOK

Proceso

Es el conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforma elementos de entrada en elementos de salida (ISO 9001:2015). En el mismo orden de ideas el documento técnico Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión (ISO/TC 176/SC 2/N 544R) puntualiza que un “Proceso” puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material.

Gestión por procesos

Es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas, (RICO 2010).

Mapa de procesos

Nos ofrece una visión general del sistema. En él se representan los procesos que componen el sistema y sus relaciones. RICO (2010), señala que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

HARRINTON (1996) propone que dentro de la clasificación de procesos se tienen Macroprocesos, procesos, subprocessos y actividades como se muestra en la figura 03. Clasificación de procesos

Macroprocesos: conjunto de procesos claves que se requieren para dirigir una organización, son aquellos que se identifican con la razón de ser de la empresa.

Procesos: conjunto de subprocessos que tienen un punto de inicio y un punto final, generalmente la provisión de productos o servicios a un cliente interno o externo.

Subprocesos: conjunto de actividades que inter relacionadamente e independientemente constituyen un proceso.

Actividades: Eventos que conectados integran un proceso.

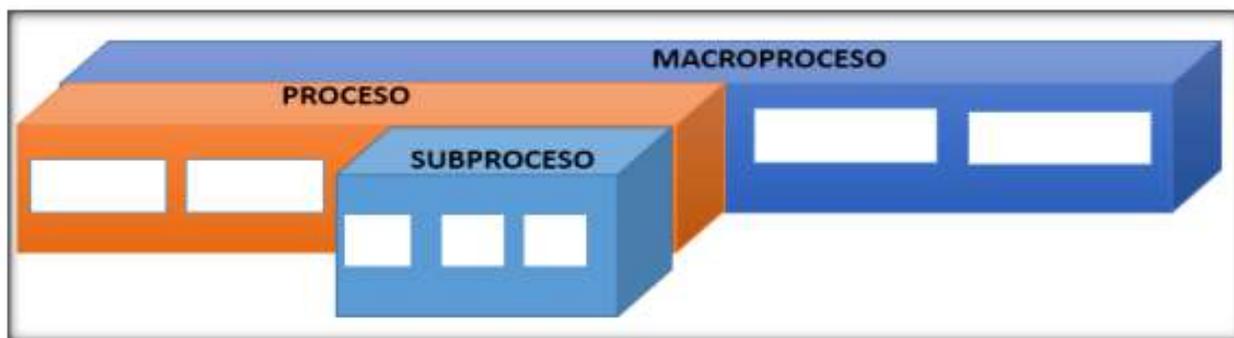


Figura 04. Clasificación de procesos

Fuente: Mejoramiento de los procesos (Harrington ,1996)

Según HERNÁNDEZ (2012) otra forma de clasificar los procesos es:

Procesos estratégicos: son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total.

Procesos operativos o claves: son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente entre otros. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

Procesos de soporte o apoyo: facilitan el desarrollo de las que integran los procesos de apoyo y generan valor añadido al cliente interno. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

Proceso crítico: aquellos que inciden de forma directa en los resultados que desea alcanzar la organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercute de manera significativa en la prestación del servicio a los clientes. Ejemplos interrumpir la marcha de una operación, afectar la calidad del producto o servicio, afectar negativamente los costos.

RAMOS (2012), menciona que los aspectos que caracterizan a los procesos están orientados a:

- Obtener unos resultados.
- Crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes).
- Dar respuesta a la misión de la organización.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

SAFI (2011), concluye que la mayoría de los autores que han escrito sobre la gestión basada en procesos, hasta los expertos en el tema coinciden que el desarrollo y puesta en marcha de un modelo depende de diferentes aspectos que rodeen a una organización en particular, aspectos como el mercado en el cual se desarrolla, recursos, capacidades, cultura corporativa, tamaño entre otros, donde el éxito o fracaso último de este enfoque dependerá de cuán bien este refleje las necesidades de la organización y se vaya adaptando a los cambios que la organización genere durante el transcurso de este proceso.

Análisis DOFA

Es la combinación de factores internos y externos, y de condiciones que pueden afectar en el enfoque de una organización en sus servicios, inversiones y partes interesadas. Comprensión de la organización y su contexto.

Ramos (2012), menciona que el análisis DOFA consiste en analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, se evalúan las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. Sirve como una herramienta estratégica, para determinar cómo se puede utilizar las fortalezas para enfrentar las amenazas que se presentan en el entorno, trabajar las debilidades organizacionales para que se desaparezcan y aprovechar las oportunidades que puedan surgir. La matriz DOFA ofrece un claro diagnóstico de situación actual de la empresa y es la que permitirá tomar decisiones estratégicas oportunas para mejorar en el futuro, esta contiene las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas muestra el potencial con el que cuenta la empresa, son los recursos que controla, la capacidad financiera para enfrentar riesgos, facilidad de captar facilitadores y/o colaboradores, nivel de coordinación entre responsables, atender situaciones extraordinarias y habilidad del personal, iniciativa proactividad, que sus competencias sean afines con la empresa.

Oportunidades están ubicados los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se permiten descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que le permitirán obtener ventajas competitivas.

Debilidades se hallan los factores que le provocan la posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carece, habilidades que no se poseen y las actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas están aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.

BASES LEGALES

Existen diversas leyes y normativas relativas a los productos Bancarios emitidos por el ente regulador, que aplican o tienen relación con la presente investigación. A continuación, se mencionan algunos documentos legales:

Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras.

Instrumento legal	Artículo	Comentario
Circular STB-DSB-CJ-OD- 00240 (2021)	Artículo 1 al 13	Instituciones relacionadas con la promoción de productos, instrumentos o servicios financieros y su publicidad y propaganda. Los productos, instrumentos o servicios ofrecidos a los usuarios del Sistema Bancario Nacional para su implementación requieren autorización previa de este Ente Regulador.
	artículo 235, numeral 17 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras	establece como atribución de este Órgano Supervisor, promulgar la normativa para regular la publicidad o propaganda relacionada con los servicios y productos financieros que prestan los bancos, entidades de ahorro y préstamo, demás instituciones financieras o cualesquiera otras personas sometidas a su control, esta Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras de conformidad con el numeral 9 del artículo 235
Resolución N' 291.09 de fecha 26 de junio de 2009		Esta Superintendencia suspenderá la introducción de los nuevos productos, instrumentos o servicios en el mercado bancario y su publicidad cuando este Ente Regulador no haya emitido autorización expresa para su promoción
Tarifario BCV		Establece montos máximos y mínimos a aplicar en los diferentes productos y servicios bancarios.

Cuadro 07. Bases legales

Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar que según el tipo de producto/servicio que se esté desarrollando se debe consultar las diferentes normativas adicionales a las expuestas y que puedan aplicar.

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña histórica

Según BANCARIBE (2023) la ciudad de Puerto Cabello, en las costas del estado Carabobo, vio nacer a Bancaribe el 12 de febrero de 1954, y comenzar operaciones el 3 de noviembre del mismo año.

La primera Junta Directiva estuvo conformada por N.D. Dao, Pedro Borrego, Aníbal Dao, Marco Tulio Henríquez, Pedro Pardo y Carlos Rogelio Roos, quienes con su acertada gerencia lograron traspasar las fronteras regionales para navegar hasta mares capitalinos, logrando abrir la primera oficina en Caracas el 3 de julio de 1958, en la avenida Urdaneta.

Bancaribe es el único banco nacido en el interior que no ha sido objeto de procesos de fusión, con una fuerte presencia en la capital y el resto del país, que se mantiene intacto en sus valores y principios fundacionales.

Su fundador Nazri David Dao, mejor conocido como N.D. Dao, fue un visionario libanés que descubrió el potencial de Venezuela y luego la hizo su patria. Desde la costa carabobeña, junto a otros venezolanos se construyeron las bases de la que hoy es una de las instituciones bancarias más sólidas del país, Bancaribe.

El banco, en sus primeros años, impulsó el crecimiento regional con total apoyo a los pequeños y medianos empresarios y a los sectores agropecuarios y pesqueros. En ese sentido, dirigió créditos para los productores de caña de azúcar, oleaginosa y cereales, que les permitieron incorporar modernas tecnologías para desarrollar sus cultivos. Igual servicio prestó la institución al sector camaronero y atunero, también al manufacturero.

Paralelo a su crecimiento y aporte a la economía del país, la institución bancaria fomentó el desarrollo intelectual, la educación y las artes; a través del apoyo a diferentes programas sociales y culturales en diversas casas de estudio del

país: la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), la Universidad Centro Occidental y otras más.

En el año 1997, la institución amplió su horizonte hacia aguas extraterritoriales al realizar una asociación estratégica con el Scotiabank, banco canadiense de amplia trayectoria en el ámbito financiero internacional y firmar un acuerdo de corresponsalía e intercambio comercial con Caixa de Galicia.

Entre los hitos históricos relevantes está la denominación de Banco Universal en 1998; en el año 1999 la creación de la Oficina del Defensor del Cliente y Usuario Bancaribe, un servicio autónomo, especial y en aquella época, único en el país, que procura que las relaciones entre el cliente y el banco se desarrollen en todo momento de conformidad con principios éticos, la buena fe, la equidad, la justicia y la confianza.

En 2003 se realizó la adaptación de los estatutos que consagran la separación de funciones entre accionistas, junta directiva y la gerencia para garantizar altos estándares de transparencia y ética, alineados con las prácticas de buen gobierno corporativo, en la composición de la Junta Directiva, en el proceso de selección de los directores que la integran y en la definición de sus funciones y responsabilidades, con una clara delimitación de sus derechos y obligaciones, así como de las normas que regulan los conflictos de intereses.

Las iniciativas para mantenerse como un banco de vanguardia continuaron y en 2006 la institución cambia la imagen corporativa y la marca comercial Bancaribe empieza a exhibirse en todas sus sedes y oficinas. En el año 2009 el banco estrena su actual sede principal ubicada en el corazón financiero de la ciudad de Caracas, en El Rosal.

Bancaribe escribe su historia permanentemente. En sus más de seis décadas se ha consolidado por su compromiso con el país, su gente y sobre todo, por crear oportunidades para un futuro promisorio.



Figura 05. Centro Empresarial Galipán

Fuente: Arquitecturapanamericana.com

Identidad corporativa.

Visión: “Ser reconocida como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país”.

Misión: “Estar en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización”.

Vocación de Servicio. Tienen la mejor disposición para cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de sus clientes y compañeros de trabajo, para lo cual buscan crear relaciones cercanas y permanentes.

Espíritu de Equipo. Son comprometidos de manera conjunta para lograr las metas empresariales y sociales. A través de la comunión de creencias, valores y

propósitos formamos parte de una gran familia en la que reinan actitudes de apoyo mutuo, compenetración, generosidad y lealtad.

Excelencia. Desarrollan y mejoran de manera continua los procesos para incorporar las mejores prácticas de negocio y consolidar una organización de alto desempeño, basada en calidad, agilidad, flexibilidad y eficiencia.

Creatividad e Innovación. Fomentan la generación de ideas y propiciamos espacios para la reinención constante de la organización en procura de alcanzar su misión y visión.

Reconocimiento. Valoran el aporte individual y colectivo del capital humano, cuyos conocimientos, habilidades y conductas construyen día a día el éxito permanente de la Institución.

Respeto. Basan sus relaciones internas y externas en un trato equitativo, justo, considerado y respetuoso de la individualidad y de los derechos de los demás.

Confianza. Fomentan relaciones fundamentadas en la integridad de su gente, en la transparencia de sus prácticas de negocio, en la solidez de su institución y en la puesta en acción de valores como la equidad, la honestidad y la solidaridad. Buscan siempre construir alianzas de beneficio mutuo.

Crecimiento Personal y Profesional. Valoran y promueven las oportunidades de desarrollo y satisfacción personal, mediante la generación de espacios y actividades que permitan a su gente desplegar todo su potencial humano y profesional.

Transparencia. Actúan con altos estándares éticos enmarcados en un modelo de Gobierno Corporativo, que les permite dejar a la vista sus acciones y resultados.

Responsabilidad Social. Son un Banco comprometido con el desarrollo sostenible del país, expresado a través del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente. Apoyan las

iniciativas sociales, educativas y culturales de las comunidades y procuran el bienestar de sus trabajadores”.

Organigrama de Bancaribe

La estructura interna de la empresa está encabezada por el presidente de la Junta Directiva y el Presidente Ejecutivo, quienes toman las decisiones de la organización. Organigrama que muestra de manera general las Vicepresidencias ejecutivas donde se encuentran las principales áreas involucradas de este trabajo como lo son la VP Calidad y Procesos, VP Productos y Soluciones Innovadoras adscrita a la VPE Experiencia Cliente, entre otras. La Gerencia de Cash Management en conjunto con la unidad de Calidad y Procesos son las designadas para llevar acabo el desarrollo del presente trabajo.

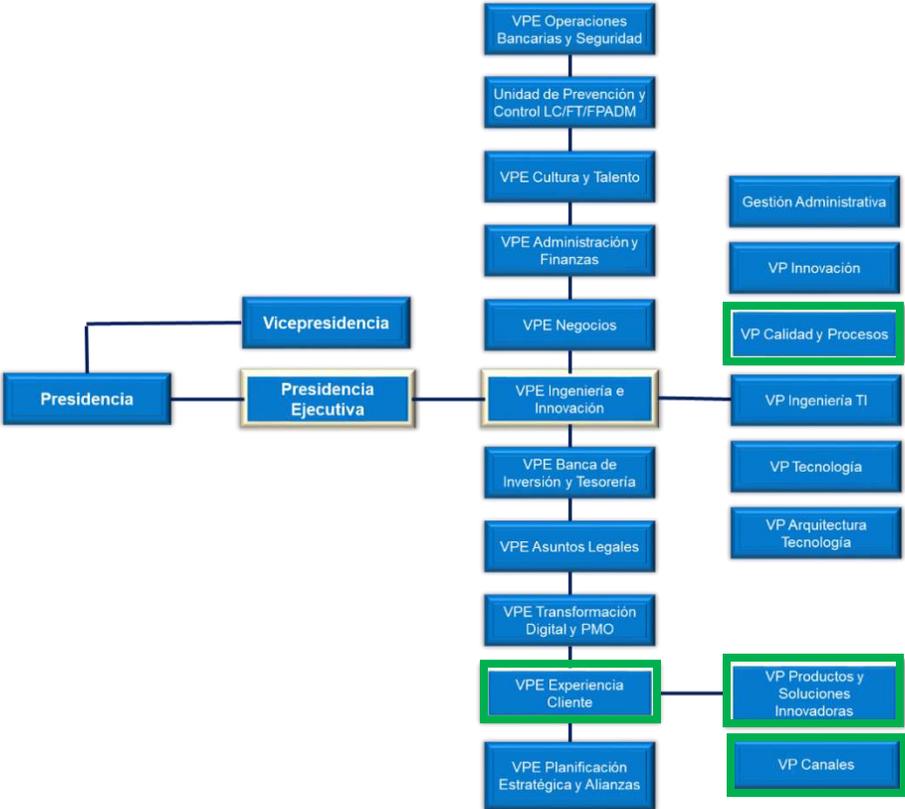


Figura 06. Organigrama de Bancaribe

Fuente: Bancaribe

CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO

Línea de investigación

Proyecto de control de gestión.

Tipo de investigación

Este trabajo especial de grado está enmarcado en la modalidad de proyecto factible, acuerdo a lo planteado por Calvo (2007), las etapas pautan la planificación detallada que da consistencia al proyecto a finalizar en un plazo específico, culminando en la entrega o la puesta en marcha de un sistema desarrollado, la metodología del trabajo de grado está dividida en tres fases, diagnóstico, análisis y desarrollo de la metodología bajo los procesos de planificación de la guía PMI para la organización Ver Cuadro 08. Fases del proyecto.

Fase	Descripción	Acciones a Realizar
I	Identificar el proceso actual de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe.	Aplicación de técnicas y herramientas
II	Analizar las necesidades del proceso para determinar las mejoras necesarias que requiera.	Análisis de técnicas y herramientas
III	Planificar el diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe, bajo la metodología del pensamiento de diseño design thinking en el proceso de ideación y del PMBOK 6ta edición en el desarrollo de la propuesta.	Desarrollar plan de diseño de mejora bajo la metodología del PMBOK 6ta edición e implementar la metodología del pensamiento de diseño design thinking en el proceso de ideación de la propuesta para que posteriormente según los resultados obtenidos esta sea desarrollada bajo la metodología de proyectos.

Cuadro 08: Fases del Proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Diseño de la Investigación.

La metodología que se llevó a cabo para desarrollar el diagnóstico del estado actual de la organización fue a través de la matriz DOFA, que es una herramienta utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Generalmente, se utiliza en empresas con el fin de obtener un análisis de vulnerabilidad para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica que está afectando la empresa.

Esta metodología nos brinda resultados claros, los cuales se presentaron como esencia del proceso metodológico para el proyecto de grado Plan de diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios en bancaribe.

La formulación de la matriz se desarrolló de la siguiente manera:

Se formularon los puntos a evaluar que son cuatro (4) componentes de la matriz que se dividen en aspectos de índole interno (Fortalezas y Debilidades) y aspectos de índole externo (Oportunidades y Amenazas).

Se procedió al diligenciamiento de la matriz en donde se deben identificar aspectos claves del diagnóstico, como la estructura organizacional, las finanzas, políticas, lineamientos empresariales, factores ambientales, relación con los clientes, relaciones con el personal, logística, etc. Seguido de esto se continuo con el análisis y determinación del estado actual de la organización.

Analizar y determinar el estado actual de la empresa

Una vez formulados los aspectos claves de la matriz DOFA, el proceso de análisis se realizó a través de unas entrevistas implementadas en la Institución bancaria Bancaribe, de manera que se procedió a dejar cada uno de estos aspectos de la matriz, en forma de pregunta en un formato de encuesta que cuenta con cinco niveles de evaluación donde uno significa ausencia total de ese aspecto, dos significa ausencia parcial y tres significa ausencia regular o debilidad de ese aspecto, cuatro significa presencia parcial y cinco presencia total de ese aspecto, adicional a esto cuenta con una opción de observaciones donde se pudo

dar un dato útil adicional, esto con el fin, de que algunos de los líderes y gerentes puedan darnos más información de la organización e identificar aspectos de la misma.

Posterior a esto y antes de la implementación de las encuestas en la institución bancaria Bancaribe. Se realizó una prueba piloto a los colaboradores de la gerencia de Cash Management, las cuales nos dieron sugerencias para mejorar las mismas. Después de tener los aspectos evaluados se procedió a clasificarlos de menor puntaje, que son los aspectos ausentes, con el fin de cruzarlos en la DOFA estratégica, para formular cada una de las estrategias FO, DO, FA, DA donde las estrategias FO, consistió en utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Las estrategias DO, para minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades. Las estrategias FA, para utilizar las fortalezas y evitar o disminuir las amenazas. Y Las estrategias DA, para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Culminado este último paso, se tienen las estrategias que se pueden incluir en el plan de diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en bancaribe.

Población y muestra

Según Gabaldon (1969). “Estadísticamente hablando, por población se entiende un finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes.” Citado por Balestrini (2002. p.137). En el presente trabajo, la población o universo de estudio, está representada por todos los empleados que intervienen en forma directa con el caso de estudio, ya que los mismos aportarán las necesidades para lo referido a la gestión de los riesgos en la Vicepresidencia de Productos y Soluciones Innovadoras, esto proporciono la información necesaria y las características comunes, las cuales al estudiarse dieron origen a los datos de la investigación. Por lo tanto, se contó con una población de aproximadamente 13 unidades con 21 colaboradores, directamente relacionadas en el proceso de estudio, las cuales están descritas en el siguiente cuadro, “ver Cuadro 09. Unidad Sujeto de Estudio”.

Cargo Desempeñado	Cantidad
V.P.E. Experiencia al Cliente	1
V.P. Productos y Soluciones Innovadoras	1
Líder, Unidad de Productos y Serv. Cash Management	1
Gerente, Productos y Serv. Cash M.	2
Líder de Productos Activos y Alianzas E.	1
Líder de Productos de Protección	1
V.P. Canales	1
Líder App Persona natural y jurídica	1
Líder Web Persona natural y jurídica	1
Especialista App Persona natural y jurídica	1
Líder de Onboarding Digital	1
Especialista Onboarding Digital	1
V.P.E. PMO	1
Gerente de Proyectos	1
Líder Gestión de la demanda	1
V.P. Calidad y Procesos	1
Líder Calidad y procesos	1
Consultor Senior Calidad y Procesos	1
V.P. Control del gasto	1
Especialista de Auditoria Interna	1
Total	21

Cuadro 09: Unidad Sujeto de Estudio

Nota. Datos tomados de la nómina de Bancaribe, C.A. 2022, Caracas.

Además de los involucrados directos es muy importante tener un diagnóstico exploratorio de quienes son los involucrados directos e indirectos del proceso, según Moreno (1954) el sociograma es la herramienta más adecuada para describir y medir la dinámica de los grupos y poder determinar y ver de manera visual el universo en que se relaciona dicho sujeto de estudio con 30 unidades distintas de la misma organización “ver Figura 08. Sociograma Proceso de Creación de Productos/Servicios.”, Es muy importante destacar la muestra, la cual podemos definir. En esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a los

que llamamos población”. Hernández, Fernández, Baptista (2001. p.207), por lo que el tipo de muestra está dentro de la categoría “No probabilística” debido a que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra”.

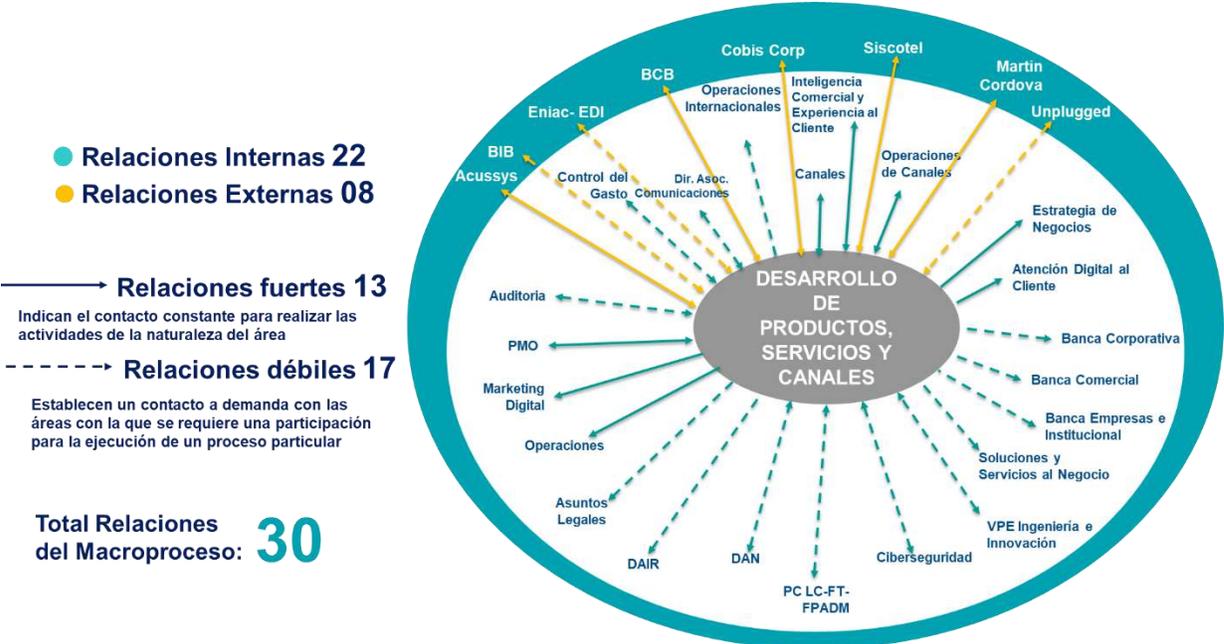


Figura 07. Sociograma Proceso de Creación de Productos/Servicios.

Fuente: Bancaribe

Técnicas y herramientas utilizadas.

La herramienta que se utilizó para el análisis y desarrollo de la metodología bajo los procesos de planificación de la guía PMI para la institución bancaria Bancaribe, es la matriz DOFA. Adicionalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas que alimentaron la matriz DOFA:

Entrevistas

El procedimiento para la realización de las entrevistas fue por medio de reuniones, con el fin de proporcionar información concreta de la empresa para la

elaboración del proyecto. El diseño de la entrevista para la institución bancaria Bancaribe, es la semi estructurada, la cual tiene un guion con una ronda de preguntas definidas para lograr con mayor eficacia la obtención de la información necesaria para identificar la situación actual de la organización además permite la apertura a posibles preguntas que aclaren dudas que puedan surgir durante las respuestas de las que estaban previamente definidas. La entrevista consiste en la interacción verbal, con el Vicepresidente de Productos y Soluciones Innovadoras, quien cuenta con el conocimiento del proceso y procedimiento de la organización. Esta entrevista se puede detallar en el (ANEXO 1).

Encuestas

La herramienta con la cual se elaboró la encuesta para la empresa fue en base a la matriz de evaluación DOFA, se realizó una batería de preguntas teniendo en cuenta los cuatro aspectos fundamentales como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, dentro de cada uno de esos aspectos se obtuvo en cuenta preguntas para conocer el funcionamiento interno y externo de la organización, esto con el fin de tener más información que nos pueda ayudar en la creación de estrategias de mejoramiento para la elaboración de nuestra metodología final, las encuestas fueron dirigidas al Vicepresidente de Productos y Soluciones Innovadoras, al Líder de Productos y soluciones, Líder de Omnicanalidad, Gerente de Cash Management y al sponsor, se remitieron y se diligenciaron por medio digital para luego ser analizadas.

Limitaciones

Las limitaciones del proyecto se basan en el tiempo, para el análisis y desarrollo de la metodología bajo los procesos de inicio y planificación de la guía PMI para la institución bancaria Bancaribe para cumplir los logros de los objetivos trazados en este trabajo de grado.

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Aporte de los resultados a la gerencia de cash management

Los resultados del análisis y desarrollo de la metodología bajo los procesos de planificación de la guía PMI para Bancaribe, es poner en práctica los conocimientos que estamos adquiriendo durante la formación académica, de acuerdo a una problemática real en la empresa, en la cual nos hace determinar la capacidad de análisis, evaluación y aplicación de los conceptos adquiridos con el fin de desarrollar la metodología bajo los procesos de planificación de la guía PMI.

Adicionalmente, con la investigación creamos unos lineamientos que pueden ser usados como punto de partida para solucionar la problemática actual del proceso en la organización. Esto resulto en el desarrollo de mejores productos/servicios en la organización además de mitigar los diferentes riesgos identificados en el proceso de análisis logrando obtener clientes más satisfechos y una mejor rentabilidad en Bancaribe.

Resultados del diagnóstico de las condiciones actuales de la empresa

Para la formulación de los aspectos que se evaluaron en el diagnóstico, se tuvo en cuenta las características con las que debe contar una empresa para alcanzar su éxito en diferentes ámbitos y también se tuvo en cuenta los aspectos con los que no debe contar una empresa y que la pueden conducir al fracaso. A partir de ahí se clasificó cada uno de esos aspectos, si era externo o interno y si hace parte de una oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad; finalmente se conformó la matriz y cada uno de sus aspectos quedaron clasificados de la siguiente manera:

Matriz de Evaluación DOFA			
Oportunidades (Externas)		Amenazas (Externas)	
1	Desarrollos tecnológicos e innovación	1	Nuevas tecnologías, servicios, ideas
2	Publicidad y mercadeo	2	Perdida de personal clave
3	Recomendaciones de clientes	3	Mantener las capacidades internas
4	Localización estratégica	4	Perdidas de bases de datos

5	Influencias globales	5	Pérdida de clientes por insatisfacción
6	Tendencias de la industria o estilo de vida	6	Perdida de activos
7	Vulnerabilidades de los competidores	7	Respaldo financiero sostenible
8	Alianzas vitales	8	Efectos legislativos
9	Oportunidades en su entorno.	9	Situación país
10	Posibilidades de expansión	10	Contratos y alianzas vitales
		11	Perdida de equipos tecnológicos
Fortalezas (Internas)		Debilidades (Internas)	
1	Variedad de Servicios	1	Brechas en la capacidad
2	Equipos competentes	2	Vulnerabilidades propias conocidas
3	Medios y recursos disponibles	3	Fuerza de venta
4	Herramientas y datos	4	Pérdida de ingresos y/o utilidades
5	Reservas financieras, retorno probable	5	Impacto comercial relación con clientes
6	Gestión de comunicaciones	6	Impacto pérdida de imagen de la organización
7	Preparación del personal talleres	7	Calidad de los productos/servicios
8	Evaluación de satisfacción al cliente	8	Evaluación de satisfacción al cliente
9	Innovación en los productos/servicios	9	Procesos y sistemas
10	Variedad de proveedores	10	Pérdida de confianza en los trabajadores
11	Nuevos servicios	11	Incumplimiento de obligaciones administrativas

Cuadro 10. Formato para encuesta piloto en base a matriz DOFA

Fuente. (Elaboración propia)

Resultados del análisis para determinar el estado actual de la empresa

Prueba piloto

El procedimiento que se realizó para el diagnóstico del estado actual de la organización fue la implementación de una encuesta a partir de los factores de la matriz DOFA, que luego se evaluaron para finalmente crear estrategias.

Antes de la implementación de la encuesta en Bancaribe, se realizó una prueba piloto de las encuestas, las cuales tuvieron las siguientes preguntas y nivel de evaluación.

Oportunidades (Externas)		Si	No	¿Por qué?
1	¿Actualmente cuenta con algún plan de mejora de productos que se base en la satisfacción del cliente?			
2	¿Existe alguna negociación, alianza o contrato que favorezca de alguna manera los productos/servicios actuales?			
3	¿En cuanto a producto/servicio jurídico considera que la organización se encuentra a la par con su competencia?			
4	¿Existe algún producto/servicio jurídico que los diferencie de la competencia?			
5	¿Se evidencia desarrollo tecnológico e innovaciones en su área de negocio que lo beneficie?			
6	¿Posee algún indicador de satisfacción del cliente?			
7	¿Existe algún proceso para la ejecución de campañas publicitarias?			
8	¿Conoce las necesidades de sus clientes y las tendencias que los impulsan a elegir algún producto/servicio jurídico sobre otros?			

Cuadro 11. Formato para encuesta piloto matriz DOFA (Oportunidades)
Elaboración propia

Amenazas (Externas)		Si	No	¿Por qué?
1	¿En el último año ha sufrido pérdidas de clientes insatisfechos?			
2	¿La organización ha sufrido crisis por pérdida de personal clave?			
3	¿La organización ha sufrido crisis por pérdidas de máquinas, equipos y/o tecnología?			
4	¿La organización ha sufrido crisis en el último año por pérdida de bases de datos?			
5	¿La organización ha sufrido crisis por pérdidas de activos?			
6	¿La organización ha tenido proyectos devueltos por problemas ambientales?			
7	¿La organización ha tenido proyectos devueltos por problemas legales?			
8	¿La organización ofrece nuevas tecnologías, servicios e ideas?			
9	¿La organización ha perdido contratos y alianzas vitales en alguna etapa?			
10	¿La organización ha evidenciado debilitamiento en las capacidades internas?			
11	¿La organización ha sufrido crisis por pérdidas de activos?			

Cuadro 12. Formato para encuesta piloto matriz DOFA (Amenazas)
Elaboración propia

Fortalezas (Internas)		Si	No	¿Por qué?
1	¿La organización tiene en cuenta las sugerencias de los clientes en los proyectos?			
2	¿La innovación en los productos/servicios jurídicos es un criterio importante para la organización?			
3	¿La organización cuenta con una fuerza de ventas especializada y productiva?			
4	¿La organización cuenta con una variedad de servicios, análisis, diseño, ejecución, entre otros?			
5	¿La organización cuenta con variedad de proveedores autorizados para sus clientes?			
6	¿La organización cuenta con talleres de innovación e identidad para el personal?			
7	¿La organización está abierta al cambio e implementación de nuevos productos/servicios jurídicos innovadores?			
8	¿La organización cuenta con adecuado material de ayuda (bases de datos, libros, documentos)?			
9	¿Considera que las comunicaciones entre los colaboradores de la organización son efectivas?			
10	¿La organización cuenta con un agradable ambiente cultural y actitudinal de comportamiento?			
11	¿Se evidencia presencia de la gerencia en aspectos personales de los colaboradores?			
12	¿La organización cuenta con una cultura preventiva implantada en sus cronogramas?			
13	¿Existen talleres de preparación para adversidades y contingencias dirigido a los colaboradores?			
14	¿La organización cuenta con personal preparado y concientizado?			
15	¿La organización cuenta con equipos competentes?			

Cuadro 13. Formato para encuesta piloto matriz DOFA (Fortalezas)
Elaboración propia

Debilidades (Internas)		Si	No	¿Por qué?
1	¿Se ha presentado alguna brecha en las capacidades de los colaboradores?			
2	¿Ha existido debilidad de fuerza competitiva (personal adecuado)?			
3	¿Ha habido fallas o descuidos propios conocidos (gerencia)?			

4	¿Se ha presentado alguna falta de presupuesto para inversión?			
5	¿Ha habido algún incumplimiento, desviación significativa en los plazos de entregas de sus proyectos?			
6	¿Se ha presentado mala relación comercial con clientes?			
7	¿Ha habido pérdida de la buena imagen de la organización?			
8	¿Ha habido quejas por mala calidad en productos/servicios?			
9	¿Se ha observado algún incumplimiento de obligaciones administrativas?			
10	¿Ha habido pérdida de confianza en los trabajadores?			
11	¿Ha habido ausencia de cobertura gerencial en la planificación de proyectos?			
12	¿Ha habido ausencia de cobertura gerencial en la planificación de proyectos?			
13	¿Se ha presentado insatisfacción de clientes por mala atención o productos/servicios jurídicos defectuosos?			
14	¿La organización cuenta con alguna evaluación de satisfacción al cliente?			
15	¿Se ha presentado alguna degradación en la calidad de productos/servicios jurídicos?			

Cuadro 14. Formato para encuesta piloto matriz DOFA (Debilidades)

Fuente: Elaboración propia

Las encuestas de la prueba piloto contaban con dos opciones de respuesta (si o no) que nos permitían saber la ausencia o presencia de dicho aspecto y una opción de observaciones, para de esta manera conocer por medio de nuestros voluntarios si estaban bien formuladas las preguntas, si eran entendibles y si lográbamos entrar a fondo a conocer las debilidades y fortalezas con las que cuenta una empresa.

Con el fin de que nos pudieran dar sugerencias de mejoramiento o ajuste de algunas de las preguntas y de la misma manera corroborar que es un método efectivo para evaluar e identificar el estado actual de una empresa y formular estrategias de mejoramiento verídicas y puntuales.

Esta prueba piloto estuvo dirigida al gerente de cash management y a un ex colaborador Bancaribe, el cual tuvo la oportunidad de trabajar como gerente de proyectos en diferentes ámbitos de la organización entre ellos la de mejora de productos/servicios jurídicos; he aquí la importancia de su asesoramiento en la presente entrevista.

Los datos de los encuestados no serán revelados por confidencialidad; los resultados de sus encuestas son los siguientes:

PRUEBA #1

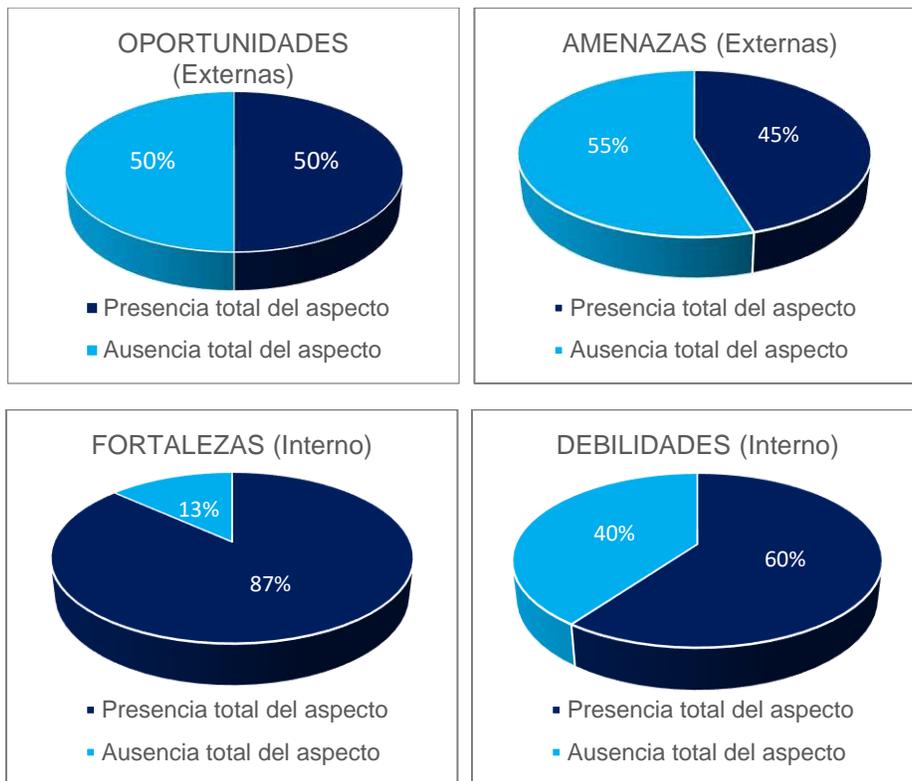


Figura 08. Diagrama de resultado de encuesta #1 Prueba piloto

Fuente: Elaboración propia

Esta respuesta tiene la visión de negocio con 50% de oportunidades, que pueden ser aprovechadas para mejorar o expandir su potencial, con el fin de fortalecer el 50% en contra; cuenta, además, con un 45% de presencia de amenazas y un 55% de amenazas ausentes, lo cual nos indica una estabilidad de la empresa, sin embargo, se podría disminuir este porcentaje por medio del fortalecimiento en las oportunidades.

Por otro lado, cuenta con un porcentaje del 87% de presencia de fortalezas, y un porcentaje de 13% de ausencia. En cuanto a las debilidades; cuenta con un porcentaje del 60% de presencia de debilidades, frente a un 40% de ausencia.

Se puede concluir que esta visión enfocada en negocio cuenta con una mayor presencia de aspectos positivos, fortalezas, oportunidades sin embargo tiene un porcentaje medianamente alto de debilidades y amenazas que debe trabajar para convertirse en una empresa altamente competitiva y con oportunidades de expansión y crecimiento.

Prueba #2

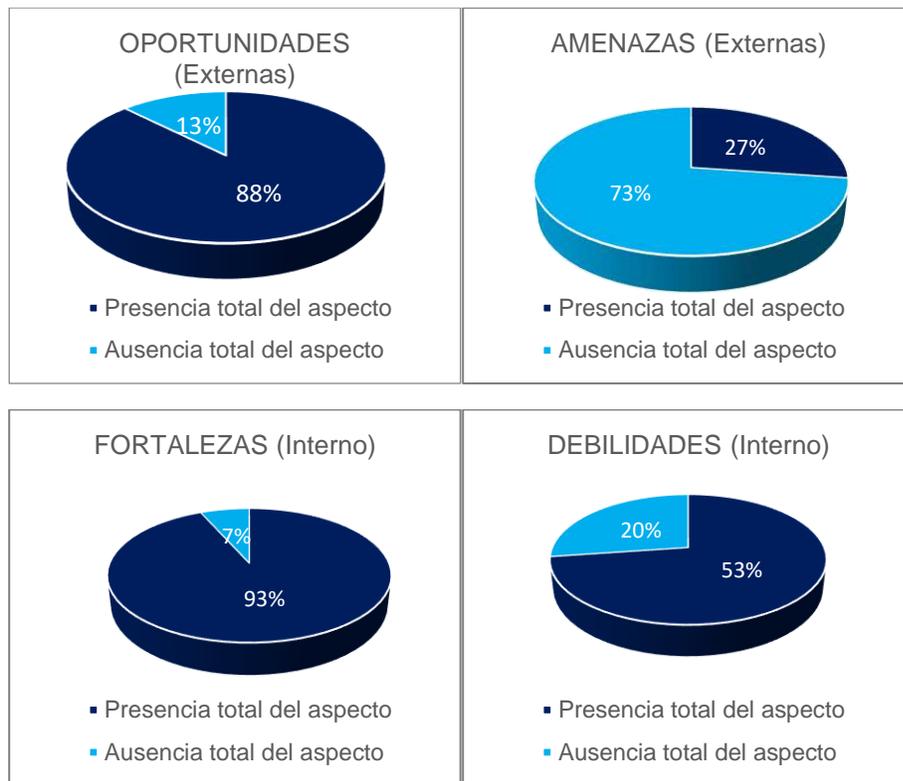


Figura 09. Diagrama de resultado de encuesta #2 Prueba piloto

Fuente: Elaboración propia

Esta respuesta tiene la visión de proyectos con 88% de oportunidades, que pueden ser aprovechadas para mejorar o expandir su potencial, con el fin de fortalecer el 12% en contra; cuenta, además, con un 73% de presencia de amenazas y un 27% de amenazas ausentes, lo cual nos indica una inestabilidad en la empresa, sin embargo, se podría disminuir este porcentaje por medio del fortalecimiento en las oportunidades.

Por otro lado, cuenta con un porcentaje del 93% de presencia de fortalezas, y un porcentaje de 07% de ausencia. En cuanto a las debilidades; cuenta con un porcentaje del 53% de presencia de debilidades, frente a un 20% de ausencia.

Se puede concluir que esta visión enfocada en proyectos cuenta con una mayor presencia de aspectos positivos, fortalezas, oportunidades sin embargo tiene un porcentaje alto de debilidades y amenazas que debe trabajar para convertirse en una empresa altamente competitiva y con oportunidades de expansión y crecimiento, además se logró identificar que el encuestado no logro comprender algunas de las preguntas realizadas otras le resulto difícil de definir en presencia o ausencia absoluta.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados en las observaciones de cada persona en la prueba, se logró identificar las falencias en la redacción de algunas de las preguntas y teniendo en cuenta comentarios comunes como “es relativo, depende, algunas veces, no siempre, cuando o como” determinamos que las encuestas necesitaban un rango de evaluación más amplio, por lo cual, se decidió cambiar las opciones cerradas de (si y no) por un rango que iba de uno a cinco donde uno significaba ausencia total de ese aspecto, dos significaba ausencia parcial, tres significaba una presencia regular o neutra, cuatro significaba presencia parcial de ese aspecto y cinco significaba presencia total de dicho aspecto, además en lugar de ¿Porque? Se decidió colocar “argumente su respuesta”; teniendo en cuenta estos comentarios, el resultado en las modificaciones de las encuestas fueron los siguientes:

Oportunidades (Factor Externo)		1	2	3	4	5	Argumente su respuesta
Marque con una [X] la casilla que considere es su respuesta tenga en cuenta el significado de cada número							
1	¿Actualmente cuenta con algún plan de mejora de productos que se base en la satisfacción del cliente?						
2	¿la organización cuenta con algún estándar de calidad en cuanto a sus productos/servicios?						
3	¿Existe alguna negociación, alianza o contrato que favorezca de alguna manera los productos/servicios actuales?						
4	¿En cuanto a producto/servicio jurídico considera que la organización se encuentra a la par con su competencia?						
5	¿Existe algún producto/servicio jurídico que los diferencie de la competencia?						
6	¿Se evidencia desarrollo tecnológico e innovaciones en su área de negocio que lo beneficie?						
7	¿Posee algún indicador de satisfacción del cliente?						
8	¿Existe algún proceso para la ejecución de campañas publicitarias?						

9	¿Conoce las necesidades de sus clientes y las tendencias que los impulsan a elegir algún producto/servicio jurídico sobre otros?						
NOTA: Existe cinco (5) niveles de calificación cada uno significa:							
1	No estoy de acuerdo. (Muy bajo o ausencia total del aspecto)						
2	No estoy totalmente de acuerdo. (Bajo o ausencia parcial del aspecto)						
3	Más o menos. (Presencia regular del aspecto)						
4	De acuerdo. (Alto o presencia parcial de ese aspecto)						
5	Totalmente de acuerdo. (Muy alto o presencia total del aspecto)						

Cuadro 15. Formato para encuesta final (Oportunidades)

Fuente: (Elaboración propia)

Amenazas (Factor Externo)		1	2	3	4	5	Justifique su respuesta
Marque con una [X] la casilla que considere es su respuesta tenga en cuenta el significado de cada número							
1	¿En el último año ha sufrido pérdidas de clientes insatisfechos?						
2	¿La organización ha sufrido crisis por pérdida de personal clave?						
3	¿La organización ha sufrido crisis en el último año por pérdida de bases de datos?						
4	¿La organización ha sufrido crisis por pérdidas de activos?						
5	¿La organización ha tenido proyectos devueltos por problemas ambientales?						
6	¿La organización ha tenido proyectos devueltos por problemas legales?						
7	¿La organización ofrece nuevas tecnologías, servicios e ideas?						
8	¿La organización ha perdido contratos y alianzas vitales en alguna etapa?						
9	¿La organización ha evidenciado debilitamiento en las capacidades internas?						
NOTA: Existe cinco (5) niveles de calificación cada uno significa:							
1	No estoy de acuerdo. (Muy bajo o ausencia total del aspecto)						
2	No estoy totalmente de acuerdo. (Bajo o ausencia parcial del aspecto)						
3	Más o menos. (Presencia regular del aspecto)						
4	De acuerdo. (Alto o presencia parcial de ese aspecto)						
5	Totalmente de acuerdo. (Muy alto o presencia total del aspecto)						

Cuadro 16. Formato para encuesta final (Amenazas)

Fuente: (Elaboración propia)

Fortalezas (Factor Interno)		1	2	3	4	5	Justifique su respuesta
Marque con una [X] la casilla que considere es su respuesta tenga en cuenta el significado de cada número							
1	¿La organización tiene en cuenta las sugerencias de los clientes en los proyectos?						
2	¿La innovación en los productos/servicios jurídicos es un criterio importante para la organización?						
3	¿La organización cuenta con una fuerza de ventas especializada que se encargue de vender todos los productos a sus clientes?						
4	¿La organización depende de algún producto/servicio jurídico en específico o apuesta al uso de todos?						
5	¿La organización cuenta con variedad de proveedores autorizados para sus clientes?						
6	¿La organización cuenta con talleres de innovación e identidad para el personal?						
7	¿La organización está abierta al cambio e implementación de nuevos productos/servicios jurídicos innovadores?						
8	¿La organización cuenta con adecuado material de ayuda (bases de datos, libros, documentos)?						
9	¿Considera que las comunicaciones entre los colaboradores de la organización son efectivas?						
10	¿La organización cuenta con un agradable ambiente cultural y actitudinal de comportamiento?						

12	¿La organización cuenta con una cultura preventiva implantada en sus cronogramas de proyectos?						
13	¿Existen talleres de preparación para adversidades y contingencias dirigido a los colaboradores?						
14	¿La organización cuenta con personal preparado y concientizado?						
NOTA: Existe cinco (5) niveles de calificación cada uno significa:							
1	No estoy de acuerdo. (Muy bajo o ausencia total del aspecto)						
2	No estoy totalmente de acuerdo. (Bajo o ausencia parcial del aspecto)						
3	Más o menos. (Presencia regular del aspecto)						
4	De acuerdo. (Alto o presencia parcial de ese aspecto)						
5	Totalmente de acuerdo. (Muy alto o presencia total del aspecto)						

Cuadro 17. Formato para encuesta final (Fortalezas)

Fuente: (Elaboración propia)

Debilidades (Factor Interno)		1	2	3	4	5	Justifique su respuesta
Marque con una [X] la casilla que considere es su respuesta tenga en cuenta el significado de cada número							
1	¿Se ha presentado alguna brecha en las capacidades de los colaboradores?						
2	¿Ha habido fallas o descuidos propios conocidos (gerencia)?						
3	¿Se ha presentado alguna falta de presupuesto para inversión?						
4	¿Ha habido algún incumplimiento, desviación significativa en los plazos de entregas de sus proyectos?						
5	¿Se ha presentado mala relación comercial con clientes?						
6	¿Ha habido pérdida de la buena imagen de la organización?						
7	¿Ha habido quejas por mala calidad en productos/servicios?						
8	¿Se ha observado algún incumplimiento de obligaciones administrativas?						
9	¿Ha habido pérdida de confianza en los trabajadores?						
10	¿Ha habido ausencia de cobertura gerencial en la planificación de proyectos?						
11	¿La organización cuenta con alguna evaluación de satisfacción al cliente?						
12	¿Se ha presentado alguna degradación en la calidad de productos/servicios jurídicos?						
NOTA: Existe cinco (5) niveles de calificación cada uno significa:							
1	No estoy de acuerdo. (Muy bajo o ausencia total del aspecto)						
2	No estoy totalmente de acuerdo. (Bajo o ausencia parcial del aspecto)						
3	Más o menos. (Presencia regular del aspecto)						
4	De acuerdo. (Alto o presencia parcial de ese aspecto)						
5	Totalmente de acuerdo. (Muy alto o presencia total del aspecto)						

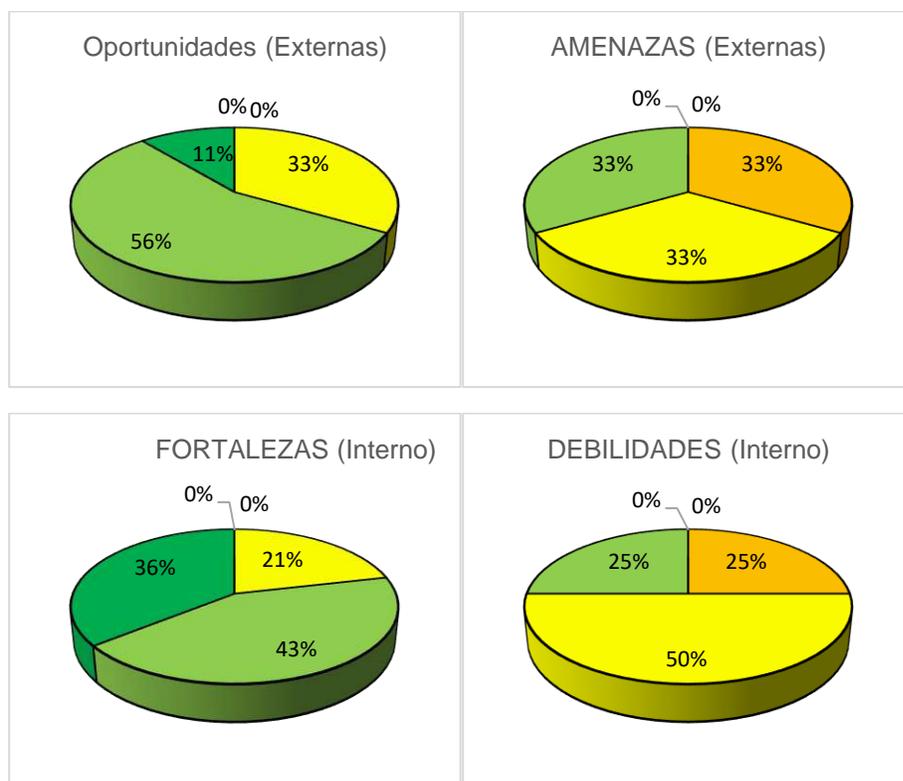
Cuadro 18. Formato para encuesta final (Debilidades)

Fuente: (Elaboración propia)

Finalmente, de acuerdo a lo anterior se concluyó que la prueba piloto es útil en la manera que se obtiene un espectro más realista y aplicable de las herramientas de evaluación, además de dar seguridad en la implementación, ya que se trabaja con datos reales de la empresa y no con supuestos y genera un ambiente de participación con la empresa y cada uno de sus integrantes, lo que promueve una cultura de cuidado, apropiación e identidad hacia la empresa por parte de todos los miembros de la organización.

Resultado del análisis la empresa

En este paso se implementaron las últimas encuestas modificadas de acuerdo a los resultados de la prueba piloto y anteriormente presentadas, en Bancaribe, las cuales fueron aplicadas a tres integrantes de la V.P. Productos y Soluciones Innovadoras; el Vicepresidente, el líder del área y el sponsor, el detalle de la encuesta de cada uno respondida se puede ver en el (ANEXO 3) y el análisis de sus respuestas fueron los siguientes:



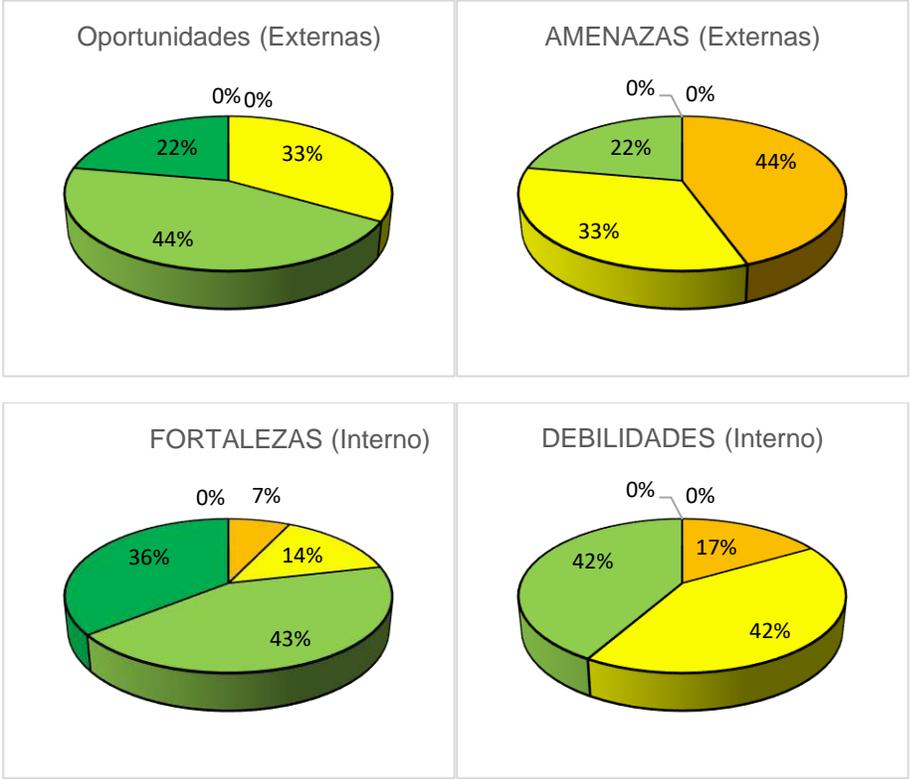
1	No estoy de acuerdo. (Muy bajo o ausencia total del aspecto)
2	No estoy totalmente de acuerdo. (Bajo o ausencia parcial del aspecto)
3	Más o menos. (Presencia regular del aspecto)
4	De acuerdo. (Alto o presencia parcial de ese aspecto)
5	Totalmente de acuerdo. (Muy alto o presencia total del aspecto)

Figura 10. Respuestas Vicepresidente de Productos y Soluciones Innovadoras

Fuente: Elaboración propia

Las evaluaciones según la percepción del vicepresidente de productos y soluciones innovadoras en el aspecto de oportunidades fue un 11% en total acuerdo de presencia del espectro, 56% de acuerdo y regular un 33% de presencia, en el

aspecto de las amenazas la percepción fue un 33% repartidos en igual puntaje de ausencia de amenazas, regular presencia y alta presencia de estas, en la calificación de los factores internos de la empresa como las fortalezas su percepción fue un porcentaje del 36% totalmente de acuerdo, 43% de acuerdo a sus fortalezas y 21% de presencia regular, en el aspecto de debilidades su percepción fue el 25% ausencia del espectro 50% en debilidades o puntos de mejora y 25% de presencia.



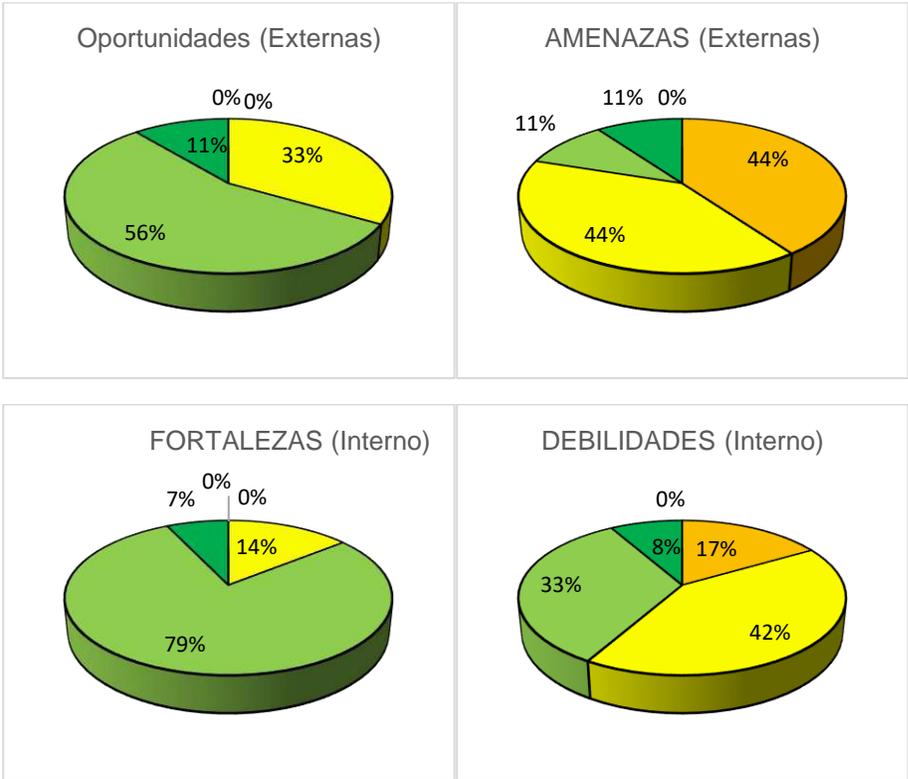
1	No estoy de acuerdo. (Muy bajo o ausencia total del aspecto)
2	No estoy totalmente de acuerdo. (Bajo o ausencia parcial del aspecto)
3	Más o menos. (Presencia regular del aspecto)
4	De acuerdo. (Alto o presencia parcial de ese aspecto)
5	Totalmente de acuerdo. (Muy alto o presencia total del aspecto)

Figura 11. Respuestas Líder de Productos y Soluciones Innovadoras-

Fuente: Elaboración propia

En el aspecto de oportunidades el Líder de la unidad resulto con porcentajes muy parecidos al vicepresidente fue un 22% en total acuerdo de presencia del

espectro, 44% de acuerdo y regular un 33% de presencia, en el aspecto de las amenazas la percepción fue un 44% de ausencia de amenazas, 33% de presencia regular y 22% alta presencia de estas, en la calificación de los factores internos de la organización como las fortalezas su percepción fue del 36% totalmente de acuerdo, 43% de acuerdo a sus fortalezas, 14% de presencia regular y 7% de ausencia, en el aspecto de debilidades su percepción fue el 17% ausencia del espectro 42% en debilidades o puntos de mejora y 42% de presencia de debilidades.



1	No estoy de acuerdo. (Muy bajo o ausencia total del aspecto)
2	No estoy totalmente de acuerdo. (Bajo o ausencia parcial del aspecto)
3	Más o menos. (Presencia regular del aspecto)
4	De acuerdo. (Alto o presencia parcial de ese aspecto)
5	Totalmente de acuerdo. (Muy alto o presencia total del aspecto)

Figura 12. Respuestas Gerente de Productos y Soluciones Innovadoras

Fuente: Elaboración propia

La percepción del gerente de la unidad resulto ser un poco más conservadora en comparación con las anteriores fue un 11% en total acuerdo de presencia del espectro, 56% de acuerdo y regular un 33% de presencia, en el aspecto de las amenazas la percepción fue un 11% en total ausencia de amenazas, 11% de ausencia, 44% ausencia regular y 44% presencia de debilidades en la calificación de los factores internos de la empresa como las fortalezas su percepción fue del 7% totalmente de acuerdo en presencia del espectro, 79% de acuerdo, 14% de presencia regular, en el aspecto de debilidades su percepción fue el 17% ausencia del espectro 42% en debilidades o puntos de mejora, 33% de presencia de debilidades y 8% total presencia del espectro.

Resultado de la matriz en la empresa

Una vez obtenidos y analizados los resultados de las encuestas de Bancaribe, se procedió a crear las estrategias, en el formato de la DOFA ESTRATEGICO, que se encarga de cruzar los factores de menor puntaje en aspectos como debilidades y amenazas y los de mayor puntaje en aspectos como las oportunidades y fortalezas, creando estrategias donde se usan las fortalezas para evitar amenazas y las oportunidades para disminuir las debilidades las estrategias son:

- Estrategias FO: son aquellas donde se usaron las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las tendencias y los hechos externos.
- Estrategia DO: estas estrategias pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategia FA: estas estrategias buscan aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategia DA: estas estrategias buscan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Los resultados de la implementación de la matriz DOFA ESTRATÉGICA, fueron las siguientes:

	Oportunidades (Externas)				Amenazas (Externas)					
	V	L	G		V	L	G			
Resultados Encuestas Realizadas en Bancaribe	3	3	4	O1	¿Actualmente cuenta con algún plan de mejora de productos que se base en la satisfacción del cliente?	4	4	3	A1	¿En el último año ha sufrido pérdidas de clientes insatisfechos?
	3	3	4	O2	¿La organización cuenta con algún estándar de calidad en cuanto a sus productos/servicios?	4	3	4	A2	¿La organización ha sufrido crisis por pérdida de personal clave?
	4	5	4	O3	¿Existe alguna negociación, alianza o contrato que favorezca de alguna manera los productos/servicios actuales?	2	2	2	A3	¿La organización ha sufrido crisis en el último año por pérdida de bases de datos?
	4	5	4	O4	¿En cuanto a producto/servicio jurídico considera que la organización se encuentra a la par con su competencia?	2	3	2	A4	¿La organización ha sufrido crisis por pérdidas de activos?
	4	4	5	O5	¿Existe algún producto/servicio jurídico que los diferencie de la competencia?	4	3	3	A5	¿La organización ha tenido proyectos devueltos por problemas ambientales?
	4	5	4	O6	¿Se evidencia desarrollo tecnológico e innovaciones en su área de negocio que lo beneficie?	3	2	2	A6	¿La organización ha tenido proyectos devueltos por problemas legales?
	3	4	3	O7	¿Posee algún indicador de satisfacción del cliente?	4	4	5	A7	¿La organización ofrece nuevas tecnologías, servicios e ideas?
	4	3	3	O8	¿Existe algún proceso para la ejecución de campañas publicitarias?	3	3	3	A8	¿La organización ha perdido contratos y alianzas vitales en alguna etapa?
	4	4	3	O9	¿Conoce las necesidades de sus clientes y las tendencias que los impulsan a elegir algún producto/servicio jurídico sobre otros?	3	2	3	A9	¿La organización ha evidenciado debilitamiento en las capacidades internas?
Resultados Encuestas Realizadas en Bancaribe	Fortalezas (Internas)				Debilidades (Internas)					
	V	L	G		V	L	G			
	4	4	4	F1	¿La organización tiene en cuenta las sugerencias de los clientes en los proyectos?	4	4	3	D1	¿Se ha presentado alguna brecha en las capacidades de los colaboradores?
	5	5	4	F2	¿La innovación en los productos/servicios jurídicos es un criterio importante para la organización?	3	3	3	D2	¿Ha habido fallas o descuidos propios conocidos (gerencia)?
	2	3	3	F3	¿La organización cuenta con una fuerza de ventas especializada que se encargue de vender todos los productos a sus clientes?	3	3	3	D3	¿Se ha presentado alguna falta de presupuesto para inversión?
	3	4	3	F4	¿La organización depende de algún producto/servicio jurídico en específico o apuesta al uso de todos?	4	4	5	D4	¿Ha habido algún incumplimiento, desviación significativa en los plazos de entregas de sus proyectos?
	4	5	4	F5	¿La organización cuenta con variedad de proveedores autorizados para sus clientes?	3	4	4	D5	¿Se ha presentado mala relación comercial con clientes?
	3	5	4	F6	¿La organización cuenta con talleres de innovación e identidad para el personal?	3	3	4	D6	¿Ha habido pérdida de la buena imagen de la organización?
	5	5	4	F7	¿La organización está abierta al cambio e implementación de nuevos productos/servicios jurídicos innovadores?	4	4	4	D7	¿Ha habido quejas por mala calidad en productos/servicios?
	3	4	4	F8	¿La organización cuenta con adecuado material de ayuda (bases de datos, libros, documentos)?	3	3	4	D8	¿Se ha observado algún incumplimiento de obligaciones administrativas?
	4	4	4	F9	¿Considera que las comunicaciones entre los colaboradores de la organización son efectivas?	2	4	3	D9	¿Ha habido pérdida de confianza en los trabajadores?
	5	5	5	F10	¿La organización cuenta con un agradable ambiente cultural y actitudinal de comportamiento?	4	4	3	D10	¿Ha habido ausencia de cobertura gerencial en la planificación de proyectos?
	4	5	4	F11	¿La organización cuenta con una cultura preventiva implantada en sus cronogramas de proyectos?	2	3	2	D11	¿La organización cuenta con alguna evaluación de satisfacción al cliente?
	4	3	4	F12	¿Existen talleres de preparación para adversidades y contingencias dirigido a los colaboradores?	3	2	2	D12	¿Se ha presentado alguna degradación en la calidad de productos/servicios jurídicos?
4	4	4	F13	¿La organización cuenta con personal preparado y concientizado?						
4	5	4	F14	¿La organización cuenta con equipos competentes?						

Cuadro 19. Resultados de la implementación de DOFA Estratégica

Fuente: Elaboración propia

Estrategia (FO)	
F10:O1	Utilizar el excelente clima laboral para impulsar el trabajo colaborativo, en el desarrollo de productos que se enfoquen en la satisfacción del cliente.
F2:O6	Aprovechar la sincronía de la organización y sus colaboradores en la creación de productos/servicios Innovadores para desarrollarlos de manera diferenciadora de la competencia y mejorar la rentabilidad del negocio.
F7:O3	A través de la apertura de cambio de la organización a implementar nuevos productos innovadores, generar más alianzas que generen valor a los clientes y la organización.
F09:O9	A partir de las buenas sugerencias de los clientes acerca de los servicios de la empresa y sus datos como dirección plantear nuevos procesos que se enfoquen en conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
F14:O2	Hacer uso del talento competente con que cuenta la organización para establecer los estándares de calidad de todos los productos/servicios del negocio.
Estrategia (DO)	
D1:O3	Para regularizar las brechas presentes en las capacidades tercerizar las funciones que puedan aplicar con los proveedores.
D2:O6 D8:O6	Aprovechar el desarrollo tecnológico e innovaciones de los distintos equipos que ayuden a disipar las posibles brechas en las capacidades de los colaboradores e incumplimientos administrativos tales como automatización de procesos e indicadores.
D3:O5	Utilizar los diferentes productos diferenciadores de la organización para mejorar la rentabilidad de la misma y contar con mejor presupuesto en los proyectos a emprender.
D5:O2	Potenciar a través de estándares de calidad los diferentes productos para generar mayor valor a los clientes.
D6:O1 D12:O1	Garantizar la calidad de los productos/servicios de la organización para afirmar el posicionamiento de la marca e imagen de la organización
D9:O4	Impulsar trabajo colaborativo, la vinculación con el cliente y comparar resultados con la competencia para promover la confianza en los colaboradores.
D11:O7	Trabajar en potenciar los indicadores satisfacción del cliente para subsanar esos puntos de dolor
Estrategia (FA)	
F11:A3	Aprovechar la cultura preventiva de la organización para mitigar los riesgos en pérdidas de datos actualizando y probando periódicamente los planes de continuidad de negocio.
F12:A4	Por medio de la buena preparación del personal con que cuenta la empresa actualmente para contingencias y/o adversidades, se mitigaran los proyectos con una cultura más preventiva con el fi de evitar pérdidas mayores en activos
F6:A9	Hacer uso de los talleres de innovación para automatizar la mayor cantidad de procesos manuales y reducir carga operativa del personal.
Estrategia (DA)	
D12:A1	Las brechas en cuanto a degradación de calidad y pérdida de clientes por insatisfacción se pueden evitar implementando un nuevo proceso de creación de productos/servicios basado en la calidad y satisfacción del cliente
D11:A1	Fortalecer los canales de escucha y atención del cliente para evitar la fuga de clientes.
D1:A8	Se puede mejorar en la agilidad de los proyectos para cumplir las fechas tope, y el cumplimiento para evitar en un 95% la pérdida de contratos poderosos y alianzas vitales

Cuadro 20. Estrategias (FO – DO – FA - DA)

Fuente: Elaboración propia.

METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS DEL PROYECTO

Análisis del grupo de procesos de inicio de la guía PMI

El análisis para la elaboración de la metodología bajo el grupo de procesos de inicio de la guía PMI, se consideraron las siguientes áreas de conocimiento de la dirección de proyectos:

Gestión de la calidad

La metodología para planificar la gestión de la Calidad consiste en identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, se encarga de velar un cumplimiento de los mismos, y de cómo se gestionará y verificará la calidad a lo largo del proyecto. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto.

En el proceso de gestionar la calidad se establece la planificación de la calidad, los indicadores aplicables, el aseguramiento y el control de la calidad.

Gestión de los riesgos

El desarrollo de los procesos de planificación de los riesgos incluye las técnicas para planificar la gestión e identificación del riesgo, la elaboración del análisis cuantitativo, así como el análisis cualitativo y planificar la respuesta de los riesgos.

Estos procesos interactúan entre sí, cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, se podría decir que un riesgo es un evento condicionado incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lómenos uno de los objetivos del proyecto.

Los riesgos tienen su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos, para el desarrollo del proceso de planificación, consiste en identificar y analizar los riesgos conocidos de la empresa, teniendo en cuenta el método DOFA, donde se analiza las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa, lo que hace posible planificar la respuesta para los riesgos.

Gestión de la integración

El análisis de la metodología para el proceso de inicio de la gestión de integración, consiste en diseñar el acta de constitución, teniendo en cuenta que es un documento que autoriza la existencia del proyecto, es emitido por el patrocinador y a su vez proporciona al gerente la autoridad necesaria para iniciar el proyecto.

La estructura del acta constitución se basa en, la información general, descripción, definición o servicio, definición del producto, objetivos, finalidad y justificación del proyecto; nombramiento del gerente, cronograma de hitos, organizaciones o grupos organizacionales, principales amenazas, principales oportunidades, presupuesto preliminar y finalmente el patrocinador que autoriza el proyecto.

Gestión del alcance

La metodología para el proceso de planificación de la gestión del alcance del proyecto radica inicialmente en planificar la gestión del alcance que se basa en el diseño del plan de gestión que consiste en documentar como se definirá el alcance, la validación y el control del proyecto.

La recopilación de requisitos consiste en el proceso en la cual se define y se documenta las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

La definición del alcance se desarrollará con una descripción detallada del proyecto y de la organización.

La EDT consiste en crear la estructura de desglose del proyecto y de la empresa que es la descomposición del trabajo del proyecto, teniendo en cuenta los entregables para subdividirlos en componentes más pequeños y manejables, cada nivel involucra una definición detallada del proyecto.

Gestión del cronograma del proyecto

En la mayoría de los proyectos la consecución del éxito se debe a la definición clara y manejo de tareas, actividades, procesos y en fin una serie de labores que llevan

a mantener un equilibrio entre las labores diarias y cotidianas y la optimización de los procesos que conllevan esas actividades diarias. Conforme se consiguen los objetivos propuestos se evidencia que utilizar alguna metodología o sistema, determina en gran medida la obtención de las metas propuestas en el tiempo planeado y con los recursos establecidos a comienzo del proyecto. Es por esto que las metodologías existentes en la gestión de proyectos nos ayudan a planificar, delegar, hacer seguimiento y control de todos los aspectos del proyecto, además de motivar a todas las partes que conforman el equipo de trabajo en aras de conseguir las metas propuestas en el tiempo estipulado y en los costos planeados.

Dentro de la propuesta metodológica y los resultados a esperar, se busca definir proceso actual con las características propias de un proyecto, presentado y desarrollado por la institución bancaria Bancaribe.

La actual investigación se exalta como otro enfoque interesante en la comparación de los dos procesos, el proceso que la empresa viene utilizando y el proceso bajo la guía PMI, fijándose únicamente en el proceso de planificación, esto permite la profundización en las técnicas, herramientas, procesos y prácticas; dando una visión global de aquellos aspectos que bajo el estudio de esta fase son comunes a las metodologías existentes y que pueden ser usados como base en el planteamiento de nuevas metodologías.

La principal razón por la que realizamos comparaciones es para buscar diferencias y similitudes entre dos cosas, todo con el fin de encontrar cual es la mejor o simplemente como relacionarlas para sacar el mejor provecho de la unión de ambas.

Gestión de los costos

La metodología para planificar la gestión de los costos consiste en estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto, es una base importante debido a que proporciona una guía sobre cómo se gestionaran los costos del proyecto en los plazos del cronograma del proyecto. Esta metodología de planificación está indicada en unidades de medida, nivel de precisión de los costos, Reglas para la medición del desempeño, formatos de los informes.

Gestión de las adquisiciones

En el desarrollo para planificar la gestión de las adquisiciones se debe tener en cuenta, quien requiere, donde lo requiere, cuanto requiere y cuando lo requiere.

El principio para planificar la gestión de las adquisiciones, está orientado hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, para ello el primer paso consiste en realizar una evaluación de la situación actual del procedimiento de adquisiciones (compras) de la empresa, una vez identificadas estas actividades y procesos, se dará inicio a la revisión teniendo en cuenta los lineamientos de la guía PMI.

Gestión de los recursos

La metodología para planificar la gestión de los recursos consiste inicialmente en la elaboración del organigrama que es la representación gráfica de la estructura de la empresa, en la cual muestra el esquema jerárquico, departamentos o áreas de la empresa.

En el proceso para planificar la gestión de recursos se basa en identificar los recursos, documentar las funciones y responsabilidades de acuerdo al cronograma.

En el proceso de estimar los recursos se establece el tipo y cantidad de materiales, equipos, o suministros requeridos para llevar a cabo cada una de las actividades, lo que permite estimar el costo y la duración de manera más precisa.

Gestión de las comunicaciones

El desarrollo para planificar la gestión de las comunicaciones de la empresa, se basa en analizar las necesidades de los interesados y los activos de la organización, así como las personas responsables de comunicar, persona o grupo que reciba y transmita la información, métodos o tecnologías (memorandos, correo electrónico, llamada telefónicas, mensaje de voz y texto) y la frecuencia de la comunicación.

Gestión de los interesados

La metodología para el proceso de inicio de la Gestión de Interesados, consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas para la empresa y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto.

La recopilación de información de los interesados, se elabora mediante el registro de interesados, en la cual indica, nombre del interesado, posición, rol, expectativa, poder, interés y las estrategias de apoyo, esto para identificar el impacto o el apoyo potencial y definir la estrategia a utilizar, Matriz de poder/interés, matriz poder/influencia y matriz influencia/impacto.

En función a lo anterior, el presente proyecto permitió identificar, analizar y planificar la mejora del proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe a través de la metodología del pensamiento de diseño design thinking.

Capítulo V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

El capítulo V fue desarrollado en cinco etapas que se describen a continuación (Ver figura 15. Esquema capítulo V.).

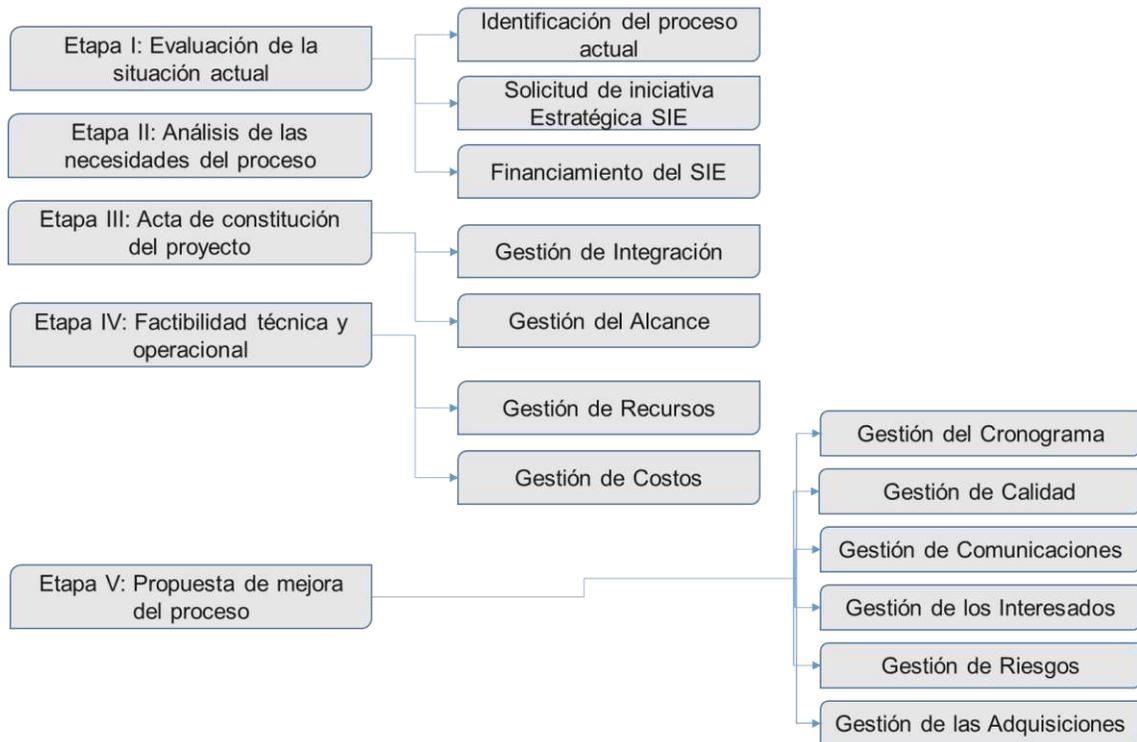


Figura 13. Esquema capítulo V.

Fuente: Elaboración propia

- Etapa I. Evaluación de la situación actual del proceso.
- Etapa II. Analizar las necesidades del proceso para determinar las mejoras necesarias que requiera.
- Etapa III. Acta de constitución del proyecto.
- Etapa IV. Estudio de procesos de factibilidad técnica y operacional.
- Etapa V. Proponer el diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe.

Etapas I. Evaluación de la situación actual del proceso.

Para dar respuesta al primer objetivo planteado en este trabajo luego del levantamiento de información realizado se obtuvieron los siguientes resultados.

Identificación del proceso para la creación de nuevos productos/servicios en bancaribe.

A través de la entrevista semi estructurada realizada al vicepresidente de productos y soluciones innovadoras y la información obtenida con su equipo, se logró identificar y esquematizar el estado actual (**Ver Figura 22: Esquema SIE**) de la organización para la creación de nuevos productos o servicios en la institución financiera, obteniendo que este proceso se caracteriza por el vaciado de información del producto o servicio a desarrollar en un documento de Excel tabulado, que lleva por nombre Solicitud de Iniciativas Estratégicas (SIE) este ha sido implementado por la institución aproximadamente desde abril de 2016 por lo que es muy necesario para la organización su revisión y actualización para cumplir con los estándares actuales de clientes en el mercado.

Formato de Solicitud de Iniciativa Estratégica SIE

Son solicitudes orientadas a apoyar a la Organización en el logro de sus objetivos, en mejorar su eficiencia y/o rentabilidad, pueden ser propuestas por cualquier área del Banco, conllevan la ejecución de actividades y/o desarrollos las cuales son pensadas en términos de valor/beneficios para el Banco: crecimiento en la cuota de mercado, aumento de los ingresos, generación de ahorros, mejoras de cara al cliente, eficiencia y/o mejora en la operación, cumplimiento de normativas legales, entre otros. Su intención es dar respuestas a necesidades organizacionales o generar servicios para su comercialización.

Descripción de Solicitud de Iniciativas Estratégicas (SIE)

A continuación, se describen los campos considerados como obligatorios para la solicitud de la propuesta:

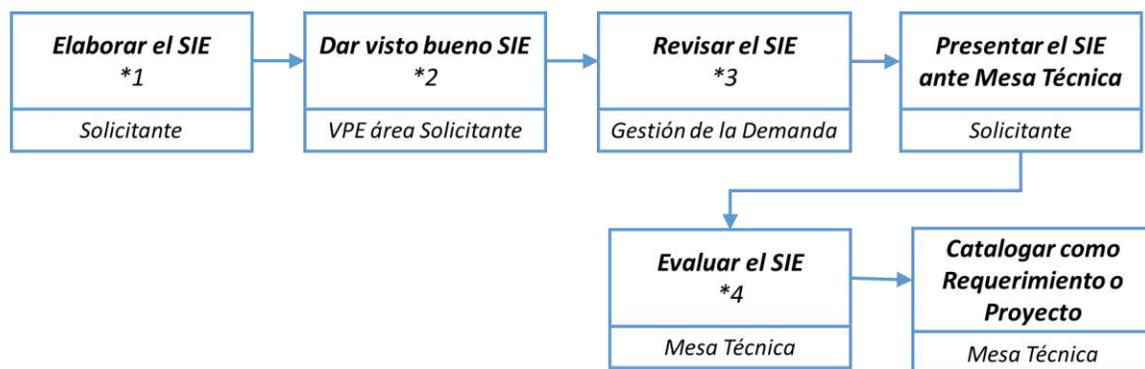
- Datos del solicitante.
- Objetivos / Indicadores de la solicitud.

- Descripción de la propuesta (antecedentes, aliados clave, propuesta de valor, actividades clave).
- Atributos de la solicitud (afectación contable, legal).
- Foco de negocio (tipo de producto/servicio, segmento de cliente, canal).
- Criterio de alcance e Impacto al plan de negocio.
- Aprobación Vicepresidente de la unidad solicitante.

De esta manera, una vez concluido el levantamiento de información en el SIE y obtenido el visto bueno del Vicepresidente Ejecutivo del área solicitante, este es enviado a la unidad de Gestión de la Demanda donde es evaluado en una mesa técnica, donde se determina:

- Cantidad de talentos necesarios.
- Número de horas hombre (No debe superar 40 horas semanales por talento).
- Recursos financieros.
- Recursos tecnológicos.
- Complejidad.

Por otro lado, las iniciativas son clasificadas según su complejidad y duración estimada. Complejidad baja y duración menor a seis meses es considerado requerimiento. Complejidad media, alta y duración igual o mayor a seis meses es considerado como proyecto.



Notas:

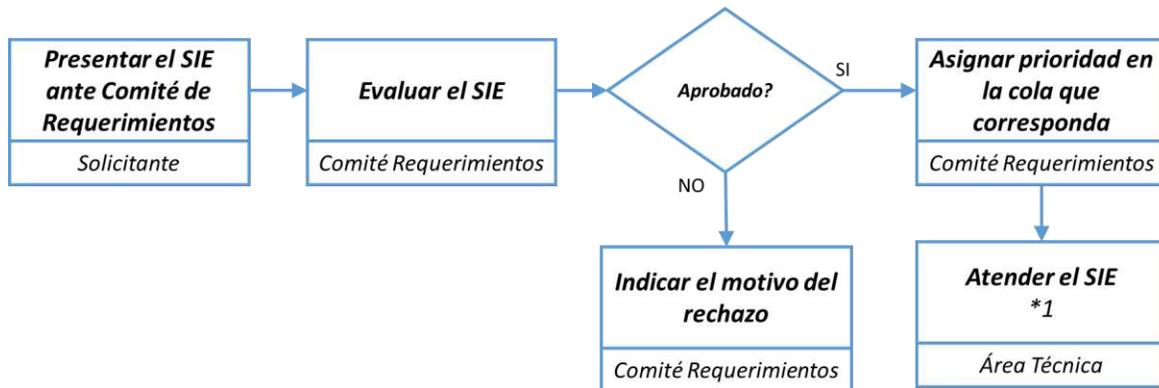
- *1: Se utiliza el formato establecido para realizar la solicitud y se envía a Gestión de la Demanda
- *2: El Vicepresidente Ejecutivo del área solicitante aprueba la solicitud
- *3: En términos pertinencia para la organización y comprensión/completitud del contenido
- *4: En base a complejidad y aspectos técnicos

Figura 14. Esquema Gestión SIE

Fuente: Elaboración propia

Solicitud de Iniciativa estratégica catalogado como requerimiento

Si el SIE queda catalogado técnicamente como un Requerimiento, estos son los siguientes pasos:



Notas:

*1: se atienden de acuerdo al orden de prioridad establecido en la cola de atención

Figura 15. SIE catalogado como requerimiento

Fuente: Elaboración propia

Solicitud de Iniciativa estratégica catalogado como proyecto

Si el SIE queda catalogado técnicamente como un Proyecto, estos son los siguientes pasos:

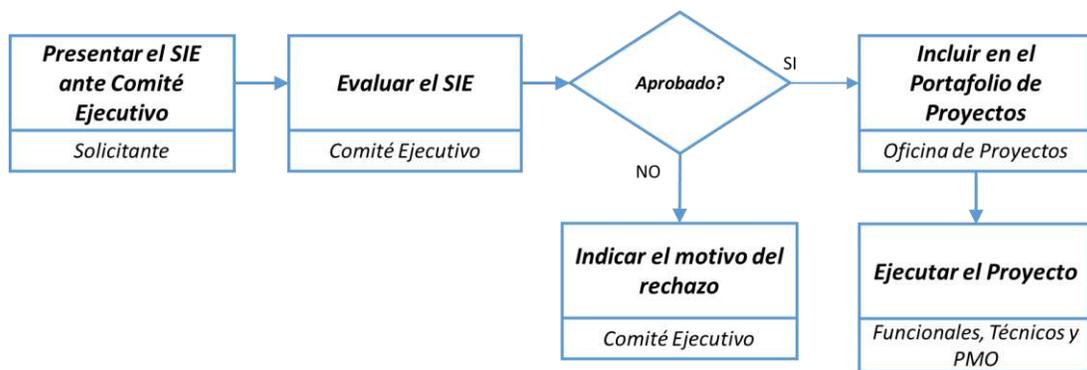


Figura 16. SIE catalogado como proyecto

Fuente: Elaboración propia

Financiamiento del SIE

Definida la propuesta, y en caso que requiera fondos para su ejecución, independiente de si fue catalogado como Requerimiento o Proyecto, se debe llevar a Comité de Costos e Inversión para solicitar la asignación presupuestaria.

Etapas II. Analizar las necesidades del proceso para determinar las mejoras necesarias que requiera.

Entre las principales observaciones del proceso se determinó lo siguiente:

No existe formalmente ningún manual o metodología aplicable que determine, los aspectos mínimos viables para presentar la propuesta del nuevo producto o servicio a ser implementado, tal como estudio de mercado, encuesta a clientes, cliente objetivo, validación del producto o servicio en el mercado, entre otros.

Según entrevista al líder Gestión de la demanda expresa que el formato actual para la solicitud de iniciativa estratégica o creación de nuevos productos o servicios jurídicos tiene alta dificultad para su llenado ya que no es del todo claro, no contempla todos los aspectos necesarios para el negocio como la necesidad del mercado y expectativas del cliente, no logra identificar las necesidades reales de la solicitud para el negocio, razón por la cual para dar respuesta al segundo objetivo de este trabajo, a

continuación se procede a iniciar el diseño de la propuesta del proceso para la creación de nuevos productos/servicios para bancaribe bajo la metodología del PMBOK 6ta Edic.

Etapas III. Acta de constitución del proyecto.

Gestión de integración

Según el PMBOK desarrollar el proceso de inicio de gestión de la integración, consiste en elaborar el documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere la autoridad al director o gerente del proyecto para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto, además crea un registro formal del proyecto y muestra el compromiso de la organización con el mismo.

Para Bancaribe es necesario formalizar este proceso, asignando al director o gerente del proyecto la facultad para que dé inicio a la estructuración de cada una de las actividades necesarias, que lo conduzcan a argumentar supuestos establecidos desde la idea de proyecto.

La elaboración del acta constitución del proyecto fue elaborada siguiendo las recomendaciones del PMBOK (Ver ANEXO No. 4) tomando en consideración las entradas, Herramientas, técnicas y por ultimo las salidas “ver figura 18. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.”

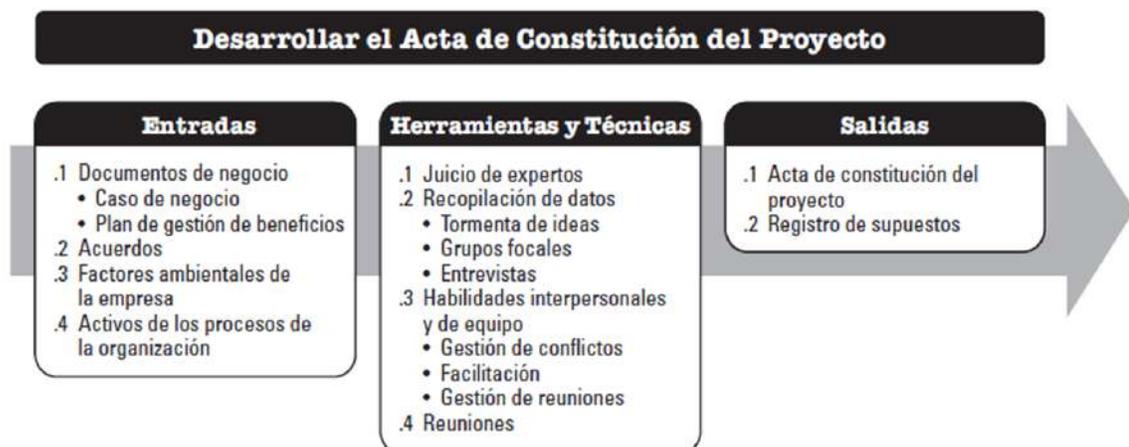


Figura 17. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.

Fuente: Elaboración propia

ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO

Nombre del proyecto

PLAN DE DISEÑO DE MEJORA PARA EL PROCESO DE CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS JURÍDICOS EN BANCARIBE

Director del proyecto / Nivel de autoridad

Director de proyecto: Ing. Pedro R. Reyes H.
Nivel de autoridad: Autoridad máxima en el plan de mejora del proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe. Los costos del proyecto serán acordados con el Vicepresidente de Control del Gasto.

Necesidad de negocio

Conseguir la mejora del proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe donde dar respuesta a las necesidades del mercado y satisfacción del cliente sean la principal prioridad.

Justificación del proyecto

La planificación del diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe bajo la metodología del pensamiento de diseño Design thinking mitiga los riesgos asociados a la no aceptación de estos productos/servicios en el mercado producto de la falta de aplicación de metodologías en el proceso de ideación y evaluación de la propuesta, al ser puesto a prueba en la etapa de prototipado, asegura que las diferentes características sean las necesarias por el cliente y por ende mejorara la rentabilidad al tener una mejor aceptación en el mercado. Además de plantear formalmente el proceso de ideación de las diferentes propuestas da mayor seguridad, confianza y calidad en los mismos.

Objetivo del proyecto

Proponer un plan de diseño de mejora en el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe, que facilite a los líderes de esta organización el proceso de creación de propuestas de nuevos productos/servicios jurídicos.

Requerimientos de aprobación / Descripción del producto final

Proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos fácil de implementar, con la capacidad de satisfacer las necesidades de mercado.

Riesgos

Disponibilidad del presupuesto asignado para el desarrollo del mismo, disponibilidad de recurso humano capacitado, fuga del talento humano asignado al proyecto y situación país.

Interesados del Proyecto

Estimación tiempo

Hitos importantes en cronograma:

Fecha de inicio de elaboración: definir

Tope de entrega: 06 de Febrero de 2023

Estimación de costo

Los aspectos económicos serán financiados por la V.P. Control del Gasto en base a un flujo de caja proyectado, al ser presentado y aprobado.

Líder, Unidad de Productos y Servicios Cash Management	Director del Proyecto
-	Ing. Pedro R. Reyes H.
V.P. Productos y Soluciones Innovadoras	Gerente de Cash Management

Etapa IV. Factibilidad técnica y operacional

Requerimientos para el desarrollo del proyecto

Costo del talento humano, nomenclatura de identificación de talento:

Fue necesaria la estimación del costo del proyecto, identificar y describir el talento humano que participo; así como el costo por hora de trabajo (todas las tasas son aproximaciones referenciales de los salarios de los trabajadores). Todos los colaboradores del proyecto y descritos a continuación trabajan 8hrs/día en horario comprendido entre las 8am - 4:30pm cualquier actividad realizada fuera del horario antes mencionado o fuera de los días laborables bancarios será remunerada como se indica en el siguiente cuadro (Tasa horas extra).

ID	Nombre del recurso	Tasa Mensual	Tasa Estándar	Tasa horas extra
GP	Gerente de Proyecto	400\$/mes	2,5 \$ /hora	3,2 \$/hora
GPP	Gerente de Procesos	400\$/mes	2,5 \$ /hora	3,2 \$/hora
GPJ	Gerente de Productos Jurídicos	400\$/mes	2,5 \$ /hora	3,2 \$/hora
EP	Especialista de Procesos	300\$/mes	1,8 \$ /hora	2,3 \$/hora

EPP	Especialista en Productos	300\$/mes	1,8 \$ /hora	2,3 \$/hora
EN	Especialista en Normalización	300\$/mes	1,8 \$ /hora	2,3 \$/hora
EAI	Especialista Auditoria Interna	300\$/mes	1,8 \$ /hora	2,3 \$/hora
GC	Gerente de Procura	400\$/mes	2,5 \$ /hora	3,2 \$/hora
JD	Junta Directiva	2.000\$/mes	12,5 \$ /hora	15,6 \$/hora

Cuadro 21. Costo del Talento Humano Nomenclatura de Identificación de Talento
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el histograma donde anexamos responsables, roles y funciones detalladas de cada uno de los talentos.

ID	Nombre del Recurso	Mes 1	Mes 2	Mes3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total de horas
GP	Gerente de Proyecto	70	60	72	75	74	8	359
GPP	Gerente de Procesos	50	60	70	70	75	8	333
GPJ	Gerente de Productos Jurídicos	50	50	60	75	80	6	321
EP	Especialista de Procesos	66	66	80	82	90	10	394
EPP	Especialista en Productos	66	45	60	70	75	6	322
EN	Especialista en Normalización	45		80	90	90	10	315
EAI	Especialista Auditoria Interna	2	2	2	2	2	4	14
JD	Junta Directiva	2					2	4
Cantidad de Recursos por mes		8	6	7	7	7	8	
Horas por mes		351	283	424	464	486	54	
Acumulado horas		351	634	1058	1522	2008	2062	

Cuadro 22. Histograma de responsables, roles y funciones detalladas de cada uno de los talentos.
Fuente: Elaboración propia

Cantidad de talentos por mes

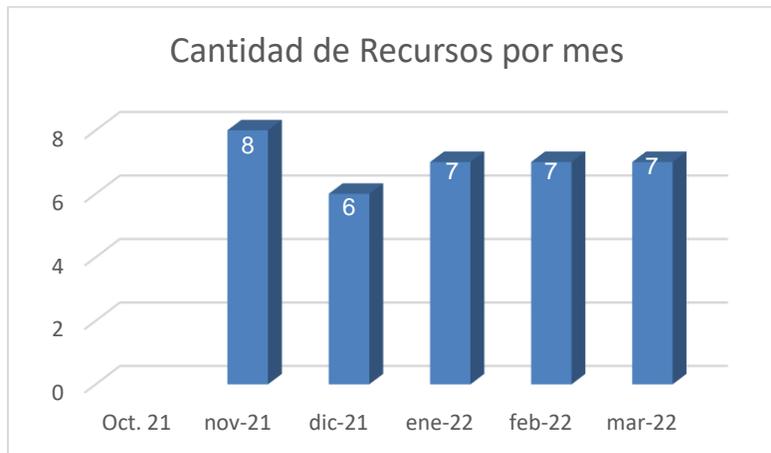


Figura 18. Gráfica cantidad de Talentos por Mes.

Fuente: Elaboración Propia

Gestión de los costos del proyecto

Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y financiar u obtener el financiamiento; gestionando y controlando los costos para poder completar el proyecto dentro de lo presupuestado previamente.

Para determinar el presupuesto:

- Se suman los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea de base de costos, la cual debe estar autorizada.
- Esta línea base incluye todos los presupuestos autorizados, pero excluye las reservas de administración.
- Constituye un fondo autorizado para ejecutar el proyecto y se mide su desempeño.

Nota: Para efectos del trabajo se muestra el monto de la reserva, pero cabe destacar que este monto de reserva de gerencia, solo lo maneja el director y la alta gerencia, generalmente no baja al conocimiento del gerente de proyectos o equipo para

que siempre se busque optimizar los costos. Para ello se hace un análisis de reserva el cual puede calcularse utilizando métodos de análisis cuantitativos y también depende de la organización tenga un monto establecido según la naturaleza del proyecto.

Se deben contemplar los costos de calidad, los cuales se utilizan para influir en las mejoras de calidad y sus esfuerzos durante todo el proyecto; y sí se incurre en incumplimiento de la calidad de un producto se conoce como costo por un fallo, que pertenece a costos por calidad deficiente.

Estimación de costo.

Para ello estimaron los costos necesarios contemplando cada paquete de trabajo con sus actividades, recursos y realizando gestión correspondiente a costos asociados a la calidad y a la gestión de riesgos. Acá se obtuvo una estimación de dichos costos y de la suma de estos, así poder presentar un presupuesto que depende de ciertas características asociadas ya sea al proyecto o para la organización donde se desarrolla el mismo. En tal sentido se presenta abajo descrito la estimación por actividades pertenecientes a los paquetes de trabajo de la EDT descrita anteriormente y se aplica para la estimación el tipo de estimación por tres valores que contempla tres escenarios: valor optimista, valor más probable y valor pesimista. Al escenario optimista se aplicará un porcentaje del 20 % del monto agregado para formar parte del escenario más probable y la misma tasa de aumento del 20% se le agrega a este escenario para que conforme el escenario más pesimista. Este porcentaje forma parte de establecer en el cálculo un margen de error del 20% que contemplan algunas empresas a la hora de presupuestar partidas.

Costo de la actividad con base a la distribución beta: $(O+4*MP+P) /6$.

Actividades:

Cod.	Actividad
01	Organización de Entregas (objetivos y alcance)
02	Cronograma de actividades.

03	Planteamiento de análisis diagnóstico situacional.
04	Desarrollo de Contenidos (investigación de campo pasiva y documental). Procedimental y actitudinal
05	Desarrollo de contenido por Estructuración Organizativa definida
06	Desarrollo del marco metodológico para el plan de diseño de mejora del proceso.
07	Planteamiento y análisis de la situación actual. Factibilidad técnica y operacional
08	Definición y diseño de proceso (Gráfica). Modelo / Diagrama /Caracterización – Repositorio de Procesos.
09	Implementación y desarrollo de metodología de procesos por producto/servicio.
10	Propuesta diseño de mejora del proceso.

Cuadro 23. Lista de actividades

Fuente: Elaboración propia

Estimación de costos de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

Código	Actividad	Tarifa O	Tarifa MP +20% T.O	Tarifa P +20% M.P	Resultado/día
11	Laptop 01	1.500 \$	1.700 \$	1.736 \$	1.500 \$ / 1
12	Laptop 02	1.500 \$	1.700 \$	1.736 \$	1.500 \$ / 1
13	Versión PDF PMBOK	166 \$	199 \$	206 \$	166 \$ / 1
14	Papelería	200 \$	240 \$	250 \$	250 \$ / 1
15	Licencia Microsoft office 2020	300 \$	360 \$	372 \$	300 \$ / 1
16	Licencia Herramientas colaborativas de Office 365 (Outlook, SharePoint, OneDrive entre otros).	600 \$	720 \$	744 \$	600 \$ / 1
17	Estaciones de trabajo.	1.800 \$	2.160 \$	2.232 \$	1.800 \$ / 1
18	Conexión a intranet y redes	1.600\$	1.920 \$	1.984 \$	1.900 \$ / 1
19	Salas de reuniones con equipo audiovisual – conexión a internet, (video beam, marcador y pizarra acrílica).	1.000\$	1.200\$	1.240\$	1.000\$ / 106
20	Catering	800 \$	960 \$	992 \$	900 / 94-106
21	Asesoría actividad J	500 \$	600\$	620\$	400 / 76 - 94
Subtotal 01		9.966 \$	11.759 \$	12.112 \$	10.316 \$ /106
Total: (Subtotal 1 + Subtotal 2 Ver p.96)		14.429,5 \$	17.315,4 \$	17.892,6 \$	14.835 \$

Cuadro 24. Estimación de costos de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

Fuente: Elaboración Propia.

Recursos tecnológicos (Costos)

La siguiente infraestructura tecnológica a utilizar en el proyecto se encuentra disponible en Bancaribe Banco Universal, a continuación, se mencionan:

- Licencia Microsoft office 2020. (300\$/anual)

- Licencia Herramientas colaborativas de Office 365 (Outlook, SharePoint, OneDrive entre otros). (600\$/anual)
- Estaciones de trabajo. (300\$ /mes)
- Conexión a intranet y redes. (200\$/mes)
- Salas de reuniones. (100\$/mes)

La información descrita, son costos referenciales suministrados por Capital Humano de Bancaribe Banco Universal.

Línea base de costos.

La gestión de costes del proyecto es fundamental para garantizar que el proyecto se adapta a los objetivos planificados y también asegura la viabilidad del mismo, la gestión de costos comienza antes que el mismo proyecto, con la estimación de los presupuestos.

El plan de referencia de costes constituye una línea de base para los costes del proyecto, la cual es el punto de partida para el control del presupuesto durante su ejecución. Mediante una monitorización constante de los costes del proyecto a medida que sus tareas (actividades) van realizándose. Existen modelos de línea base dinámicos y los mismos van modificándose durante el desarrollo del proyecto según se van culminando las actividades, estas líneas de base dinámicas son útiles a los fines de si alguna actividad fue desestimada para adaptarla a las circunstancias reales.

Gráfica de la línea base de costos - Perfil de progreso financiero.

Cronograma actualizado Línea base y cronograma actualizado nos dan una referencia amplia del progreso del proyecto de tal forma de poder hacer seguimiento en cuanto al cumplimiento de las actividades en el tiempo real y el consumo real del presupuesto aprobado a medida que se van cancelando los compromisos adquiridos se van consumiendo los recursos financieros establecidos bajo las premisas acordadas, ejemplo prorrateo, hito aprobado, 50%inicio -50%final, entre otros. Por tanto, permite establecer comparación rápida entre lo previsto y lo que está ocurriendo realmente para la fecha.

Días	Día 1	Día 11	Día 21	Día 25	Día 33	Día 53	Día 63
Total	7.366	399	370	65	350	710	370
Acumulado	7.366	7.765	8.135	8.200	8.550	9.260	9.630

Cuadro 25. Plan de gastos definido por día 1 - 63.

Fuente: Elaboración propia

Días		Día 74	Día 76	Día 84	Día 94	Día 94	Día 102
Total	9.630	609,5	250	370	250	400	790
Acumulado	9.630	10.239,5	10.489,5	10.859,5	11.109,5	11.509,5	12.299,5

Cuadro 26. Plan de gastos definido por día 74 - 102.

Fuente: Elaboración propia

Días		Día 106	Día 106	Día 106
Total	12.299,5	400	430	1.000
Acumulado	12.299,5	12.699,5	13.129,5	14.129,5

Cuadro 27. Plan de gastos definido por día 106.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el histograma donde se anexa, cantidad de recursos económicos necesarios para el desarrollo de cada entregable detallado por mes.

Entregables	Costo de Entregal	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22
Organización de Entregas (objetivos y alcance)	\$399,00	\$399,00					
Cronograma de actividades.	\$370,00	\$370,00					
Planteamiento de análisis diagnóstico situacional.	\$65,00		\$65,00				
Desarrollo de Contenidos (investigación de campo pasiva y documental). Procedimental y actitudinal	\$350,00		\$350,00				
Desarrollo de contenido por Estructuración Organizativa definida	\$710,00			\$710,00			
Desarrollo de contenido por Estructuración Organizativa definida	\$370,00			\$370,00			
Desarrollo del marco metodológico para el plan de diseño de mejora del proceso.	\$609,50				\$609,50		
Planteamiento y análisis de la situación actual. Factibilidad técnica y operacional	\$370,00				\$370,00		
Definición y diseño de proceso (Gráfica). Modelo / Diagrama /Caracterización – Repositorio de Procesos.	\$790,00					\$790,00	
Implementación y desarrollo de metodología de procesos por producto/servicio.	\$430						\$430,00
Recursos	\$9.666	\$7.366,00			\$500,00	\$800,00	\$1.000,00
Costo del Proyecto	14.129,50						
Costo por Mes		\$8.135,00	\$415,00	\$1.080,00	\$1.479,50	\$1.590,00	\$1.430,00
Costo Acumulado		\$8.135,00	\$8.550,00	\$9.630,00	\$11.109,50	\$12.699,50	\$14.129,50

Cuadro 28. Histograma recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

La gestión del valor ganado “Los umbrales de la calidad”

En cada organización existen márgenes de tolerancia y aceptación en el desempeño de los proyectos, gestionar el valor ganado durante el proyecto permite establecer umbrales de calidad para saber si el proyecto está dentro de los límites de control o fuera de ellos. De los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

Los Planes:

1. Plan para la gestión del alcance del proyecto.
2. Plan de gestión de los requisitos.
3. Plan de gestión de cambios.
4. Plan de gestión de la configuración.
5. Línea base del alcance.
6. Línea base para la medición del desempeño.

Al utilizar el análisis del valor ganado, la línea base para la medición del desempeño se compara con los resultados reales para determinar si es necesario implementar un cambio, una acción preventiva o una acción correctiva.

Consideraciones de adaptación

Debido a que cada proyecto es único, el director del proyecto puede necesitar adaptar la forma en que se aplican los procesos de Gestión del Cronograma del Proyecto. Las consideraciones para la adaptación incluyen, entre otras:

“Las Dimensiones del proyecto. ¿Cómo se verá afectado el nivel de control deseado por la presencia de complejidad del proyecto, la incertidumbre tecnológica, los nuevos productos, el seguimiento del ritmo o progreso, (como EL VALOR GANADO, el porcentaje completado, los indicadores rojo-amarillo-verde (semáforo))?”

Para ellos se establecen reglas para la medición del desempeño, tales como la gestión del valor ganado (EVM) u otras reglas de mediciones físicas. El plan de gestión del cronograma que pueden ser establecer el porcentaje completado. Técnicas de EVM (p.ej., líneas base, fórmula fija, porcentaje completado entre otras como medidas del desempeño del cronograma, tales como la variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI), que se utilizan para evaluar la magnitud de la variación con respecto a la línea base original del cronograma. Que se desarrollan a continuación.

Análisis del valor ganado

Las medidas de desempeño del cronograma, tales como la variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI), se utilizan para evaluar la magnitud de la desviación con respecto a la línea base original del cronograma.

PV Valor planificado x (paquetes de trabajo – (actividades – Tareas)

BAC= PV1+PV2+PV3+PV4+PV5+PV6+PV7+PV8+PV9+PV10+PVrecursos

PVrecursos = 9.966\$

BAC = 14.129,5 \$



Figura 19. Grafica Valor planificado

Fuente: Elaboración propia

Luego de la mitad del proyecto puedo ver cuánto he gastado

AC= Costo Actual

También se logra observar cuanto se ha avanzado en el proyecto

EV= Valor Reconocido del trabajo (Valor ganado)

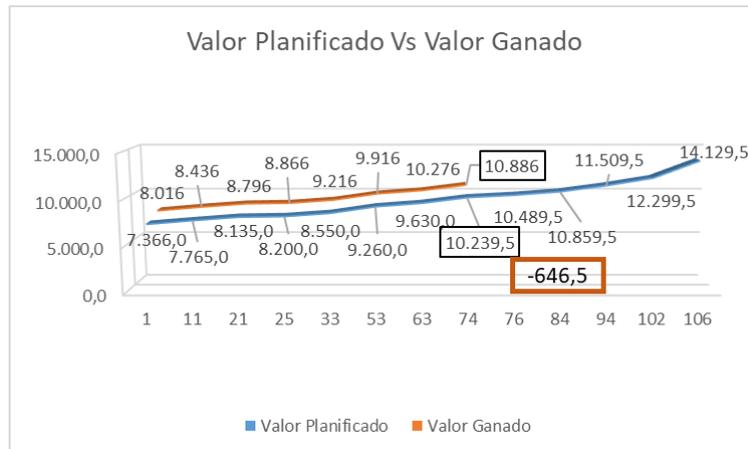


Figura 20. Grafica Valor planificado vs Valor ganado

Fuente: Elaboración propia

Entendiendo las fórmulas de la técnica: Gestión del valor ganado (EVM)

Para el día 66 puedo ver cuánto he gastado.

Luego tenemos las variaciones e índices o indicadores tanto del costo como del cronograma. Encontrándonos por ejemplo en el punto medio del proyecto podemos tener:

Variaciones de costo:

PV = es lo que dije que iba hacer

EV= Lo que realmente avance.

AC= Lo que realmente gasté

Calculando variaciones del costo- monto por debajo del presupuesto - COAST

VARIANCE:

$CV = EV - AC$

$EV = 14.429,5 \$$

$AC = 14.835 \$$

Se han realizado algunos ajustes en recursos materiales y de personal -405,5 \$.

Para el día 106 se está fuera de presupuesto por 405,5\$

$CV = 14.429,5 - 14.835 = -405,5$ La varianza en el costo es negativa pero no es crítica, se conoce como semáforo en rojo.

Al graficar los datos anteriores se observa que se ha avanzado en las actividades con una ligera desviación en el presupuesto planificado de 1,28% que se decidió asumir en junta para finalizar el proyecto.

Para la toma de decisiones es fundamental realizar ciertos pronósticos, donde la directiva examina si quizás es necesario pensar en agregar más personal al proyecto o mantenerlo según lo planificado.

Tomando en cuenta como se condujo el proyecto.

Índices o indicadores

Índices de Costo

CPI= índice del desempeño del costo- Rendimiento de la inversión - Coast performance index.

$CPI = EV / AC$

$CPI = 14.429.5 / 14.835 = 0,97$ Índice de desempeño de Costos es 0,97 Si es menor a 0 hay que tomar acciones en el presupuesto para regularizar los indicadores.

Etapa V. Proponer el diseño de mejora para el proceso de creación de nuevos productos/servicios jurídicos en Bancaribe.

Crear el EDT / WBS

La Estructura desagregada del Trabajo (EDT/WBS), es una técnica que define y organiza todo el alcance del proyecto, utilizando una jerarquía de proyecto, que es una división vertical, que se desplaza desde el proyecto hasta los paquetes de trabajo. Este proceso de descomposición permite un buen nivel de seguridad en la estimación del presupuesto y cronograma finales del proyecto, muestra todo el trabajo que necesita desarrollar, en el nivel superior se encuentra la meta final del proyecto en el segundo nivel contienen los objetivos del proyecto, en el tercer nivel las actividades del proyecto y dependiendo del tamaño y complejidad de cada actividad la estructura puede contener un cuarto nivel que describa las tareas.

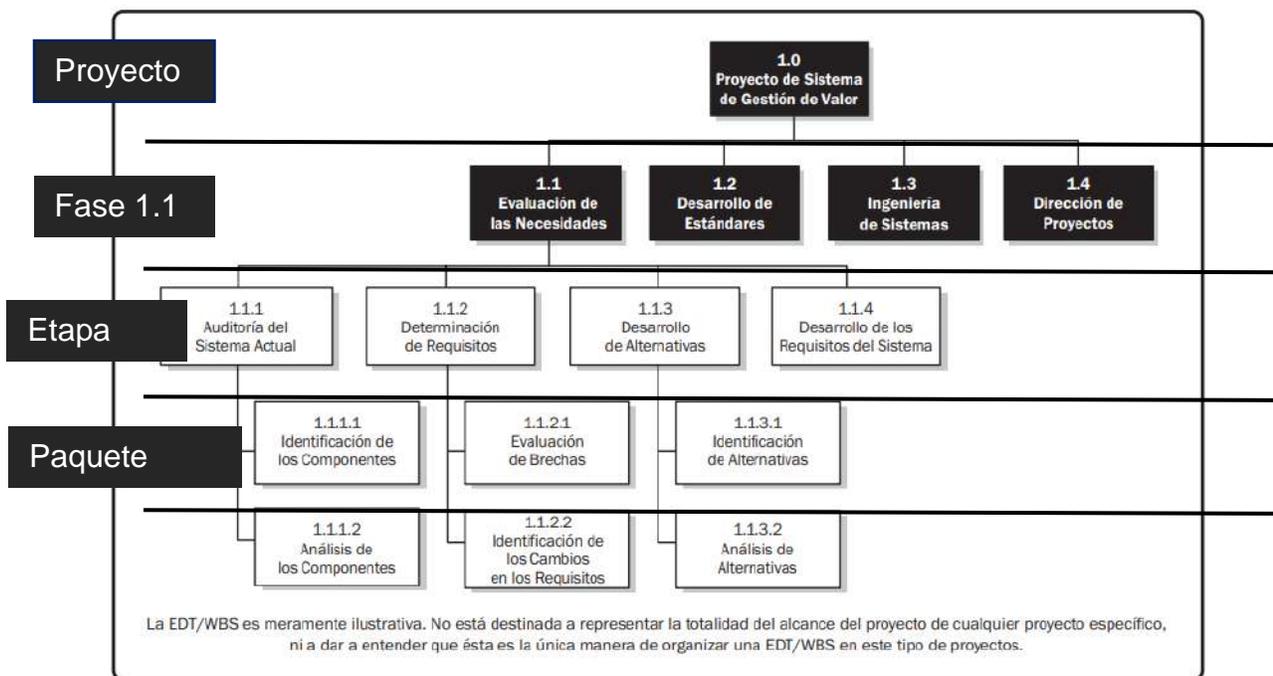


Figura 21. Ejemplo EDT/WBS Desglosada hasta el nivel de paquetes de trabajo.

Fuente: PMBOK 6ta. Edic.

**EDT Estructura desagregada del trabajo o WBS Work Breakdown Structure. EDT
(Enfoque de la planificación)**



Figura 22. Estructura Desagregada de Trabajo EDT/WBS

Fuente: Elaboración Propia

Diccionario EDT/WBS.

Es un formato que se establece libre, para describir de forma detallada el contenido de cada componente de la EDT, este documento respalda la información de la EDT. Según el PMBOK describe de forma precisa los elementos que lo componen para garantizar éxito al gerente del proyecto. Los elementos del Diccionario de la EDT del Proyecto según el PMBOK son: El identificador del código de cuenta, la descripción del trabajo a realizar en el proyecto, los supuestos y restricciones, la organización responsable del proyecto, los hitos del cronograma, las actividades asociadas al cronograma, los recursos necesarios para ejecutar el proyecto, las estimaciones de costes que necesita el proyecto, los requisitos de calidad, los criterios de aceptación de los entregables, las referencias técnicas y la información sobre acuerdos.

Diccionario de datos (EDT)						
Nombre del Proyecto						
PLAN DE DISEÑO DE MEJORA PARA EL PROCESO DE CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS JURÍDICOS EN BANCARIBE				Fecha inicio: 01 noviembre 2021		
				Fecha de Vencimiento: 08 Abril 2022		
Preparado por:				Fecha:		Gerente de Proyecto
Revisado por:				Fecha:		Director del Proyecto
Aprobado por:				Fecha:		Director del Proyecto
Paquetes de Trabajo:		Recursos Materiales:		<ul style="list-style-type: none"> Sala de reuniones con equipo audiovisual – conexión a internet, (video beam, marcador y pizarra acrílica) Estaciones de trabajo Asesoría actividad J Catering (reuniones) 		
Nivel Macro:				<ul style="list-style-type: none"> 		
Visión general de los paquetes de trabajo						
Código	Actividad	Encargado	Tarifa	Tiempo	Hito	
01	Organización de Entregas (objetivos y alcance)	GP – GPP – GPJ – EP – EPP	399\$	11 día	Objetivos generales y específicos.	
02	Cronograma de actividades.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP	370\$	10 día	Listado de actividades.	
03	Planteamiento de análisis diagnóstico situacional.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	65\$	04 día	Anotaciones de estructuras y requisitos.	
04	Desarrollo de Contenidos (investigación de campo pasiva y documental). Procedimental y actitudinal	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	350\$	08 día	Colección de material investigado y elaborado.	
05	Desarrollo de contenido por Estructuración Organizativa definida	GP – GPP – GPJ – EP – EPP	710\$	20 día	Diseño de estructura organizativa.	
06	Desarrollo del marco metodológico para el plan de diseño de mejora del proceso.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	370\$	10 día	Material recolectado y elaborado.	
07	Planteamiento y análisis de la situación actual. Factibilidad técnica y operacional	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	609.5\$	11 día	Gráfico diseñado.	
08	Definición y diseño de proceso (Gráfica). Modelo / Diagrama /Caracterización – Repositorio de Procesos.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	370\$	10 día	Taxonomía de producto/servicio, Relaciones elaboradas.	
09	Implementación y desarrollo de metodología de procesos por producto/servicio.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	790\$	18 día	Caracterización del proceso.	
10	Propuesta diseño de mejora del proceso.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI - JD	430\$	12 día	Planteamiento de propuesta, material investigado y elaborado	
Consideraciones Contractuales:		Referencias/Técnicas:		Criterios de Aceptación:		
Requerimientos, condiciones, restricciones establece el contrato para presentar el entregable. Se llena acta para ser firmada por cada profesional participante.		Referencias o fuentes de Información técnica referida a los entregables. Los participantes del proyecto se les otorgan honorarios profesionales.		Criterios usados para aceptar los entregables. Según acuerdos en acta con colaboradores del proyecto.		

Cuadro 29. Diccionario de datos EDT/WBS

Fuente: Elaboración propia

Diccionario de datos (EDT)					
Nombre del Proyecto					
PLAN DE DISEÑO DE MEJORA PARA EL PROCESO DE CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS JURÍDICOS EN BANCARIBE			Fecha inicio: 01 Noviembre 2021		
			Fecha de Vencimiento: 08 Abril 2022		
Revisado por:		Fecha:	Director del Proyecto		
Aprobado por:		Fecha:	Director del Proyecto		
Fecha de aprobación del comité de dirección de la empresa:					
Código	Actividad	Tarifa O	Tarifa MP +20% T.O	Tarifa P +20% M.P	Resultado
01	Organización de Entregas (objetivos y alcance)	399 \$	478,8 \$	495 \$	420 \$
02	Cronograma de actividades.	370 \$	444 \$	459 \$	360 \$
03	Planteamiento de análisis diagnóstico situacional.	65 \$	78 \$	81 \$	70 \$
04	Desarrollo de Contenidos (investigación de campo pasiva y documental). Procedimental y actitudinal	350 \$	420 \$	434 \$	350 \$
05	Desarrollo de contenido por Estructuración Organizativa definida	710 \$	862 \$	882 \$	700 \$
06	Desarrollo del marco metodológico para el plan de diseño de mejora del proceso.	370 \$	444 \$	459 \$	360 \$
07	Planteamiento y análisis de la situación actual. Factibilidad técnica y operacional	609,5 \$	731 \$	756 \$	609,5 \$
08	Definición y diseño de proceso (Gráfica). Modelo / Diagrama /Caracterización – Repositorio de Procesos.	370 \$	444 \$	459 \$	430
09	Implementación y desarrollo de metodología de procesos por producto/servicio.	790 \$	948 \$	980 \$	790 \$
10	Propuesta diseño de mejora del proceso.	430 \$	516 \$	533 \$	430 \$
Subtotal 02:		4.463,5\$	5.356,2 \$	5.534,7\$	4.519 \$ / (56 \$)

Cuadro 30. EDT. Resultado desarrollo de actividades del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Red de actividades

El gráfico de la red de actividades es el producto proveniente del proceso de secuenciar actividades que determina la lógica de secuencia al mismo tiempo que la relación que puede tener o no una actividad con otra, de tal forma que son evidenciadas aquellas restricciones para continuar fluidamente. Es una tabla sencilla que se determina una notación según la actividad y se define en la columna de predecesora si tiene dependencia de otra para poder realizarse.

Secuencia de actividades

Ref.	Actividad	Predecesora
A	Organización de Entregas (objetivos y alcance)	No tiene
B	Cronograma de actividades.	Depende A
C	Planteamiento de análisis diagnóstico situacional.	Depende A,B
D	Desarrollo de Contenidos (investigación de campo pasiva y documental). Procedimental y actitudinal	Depende A
E	Desarrollo de contenido por Estructuración Organizativa definida	Depende C
F	Desarrollo del marco metodológico para el diseño e implementación del SGC.	Depende D,E
G	Definición y diseño de proceso (Gráfica). Modelo / Diagrama /Caracterización – Repositorio de Procesos.	Depende F
H	Relaciones entre los tipos de productos/servicios a desarrollar. Relaciones Jerárquicas y Taxonómicas.	Depende F,G
I	Implementación y desarrollo de metodología de procesos por producto/servicio.	Depende H
J	Propuesta mapa de proceso, Definición e implementación, Normas y Mejores Prácticas para el proceso.	Depende I

Cuadro 31. Secuencia de actividades

Fuente: Elaboración propia

Técnicas de estimación del presupuesto del proyecto:

Existen varias técnicas que se pueden aplicar, lo importante es saber según sea el caso la que más aplique, convenga o sea más útil. Pero lo más recomendable antes de aplicar cualquiera, es conocer bien el proyecto, tener una idea del presupuesto, tener un plan de proyecto sencillo en mente, saber porque se está estimando, saber qué tipo de estimación se necesita. A continuación, se nombran cinco de estas:

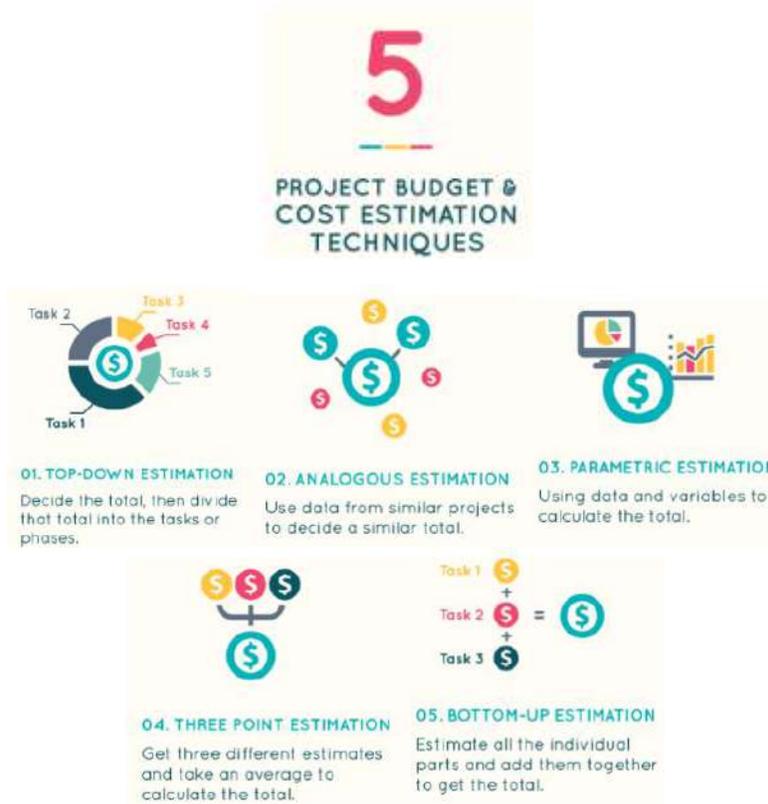


Figura 23. Técnicas de estimación del Presupuesto del Proyecto

Para realizar esta estimación de duración en las actividades presentadas de 3 Puntos (Three-Point Estimation) utilizada en la Gestión de Proyectos. En la técnica PERT, el tiempo de la actividad se considera como una variable aleatoria según una distribución de probabilidad Beta. Basándose en tres escenarios a los cuales se les asigna el valor según la condición.

O (Valor Optimista)

P (Valor Pesimista)

M (Valor más probable – «Most Likely»)

Fórmula: $Pert = \frac{O+4M+P}{6}$

Nota: los valores obtenidos se reflejan en el diccionario EDT

Ref.	Predecesora	Tiempo M	Tiempo O	Tiempo P	Resultado
A	No tiene	2 día/hora	1 día/hora	4 día/hora	2,1 día/hora
B	Depende A	5 día/hora	3 día/hora	8 día/hora	5,1 día/hora
C	Depende A,B	2 día/hora	1 día/hora	4 día/hora	2,1 día/hora
D	Depende A	6 día/hora	4 día/hora	10 día/hora	6,1 día/hora
E	Depende C	20 día/hora	15 día/hora	25 día/hora	20 día/hora
F	Depende D,E	10 día/hora	8 día/hora	13 día/hora	10,1 día/hora
G	Depende F	11 día/hora	9 día/hora	14 día/hora	11 día/hora
H	Depende F,G	11 día/hora	9 día/hora	15 día/hora	11 día/hora
I	Depende H	6 día/hora	4 día/hora	9 día/hora	6 día/hora
J	Depende I	4 día/hora	3 día/hora	8 día/hora	4 día/hora

Cuadro 32. Dependencias de actividades

Fuente: Elaboración propia

Grafica de red de actividades en nodo (Tiempo M)

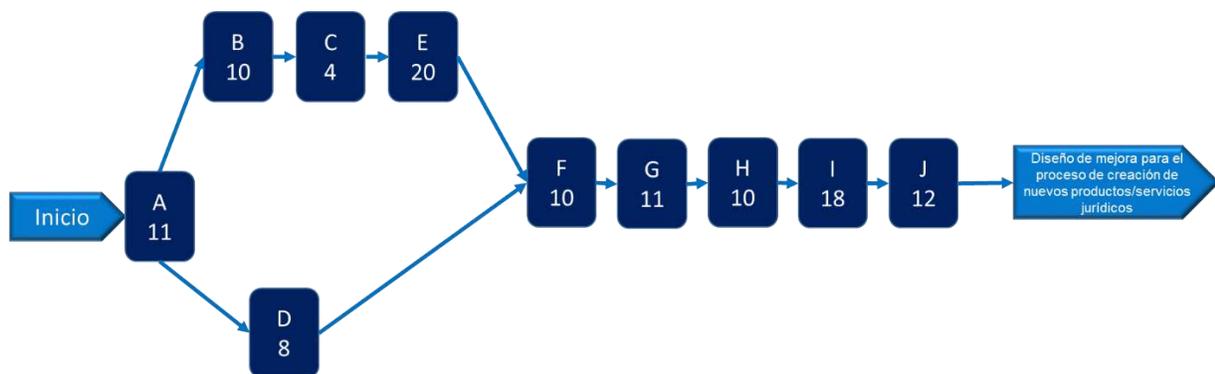


Figura 24. Actividad Nodo

Fuente: Elaboración propia

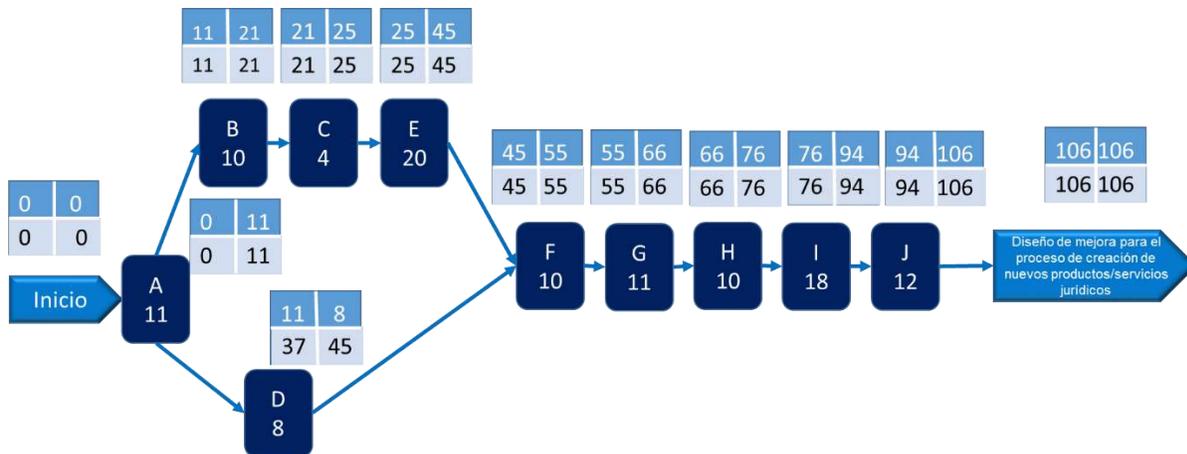


Figura 25. Actividad Nodo – Estimación de Actividades (Tiempo M)

Fuente: Elaboración propia

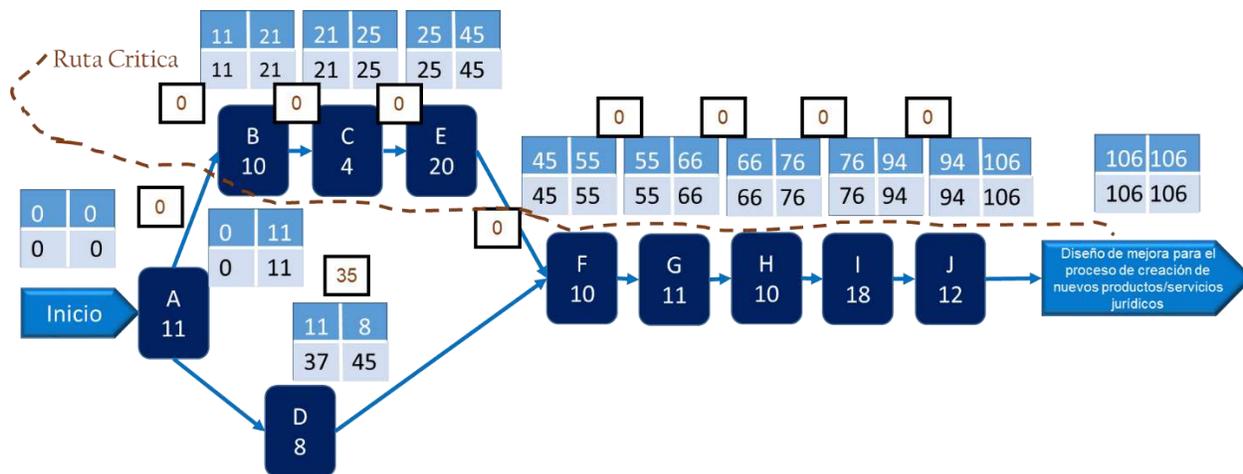


Figura 26. Actividad Nodo – Ruta Critica – Holgura (Tiempo M)

Fuente: Elaboración propia

Cronograma formato cronograma (Cronograma actividad – Hito - Estado)

Diccionario de datos (EDT)					
Nombre del Proyecto					
PLAN DE DISEÑO DE MEJORA PARA EL PROCESO DE CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS JURÍDICOS EN BANCARIBE			Fecha inicio: 01 Noviembre 2021		
			Fecha de Vencimiento: 08 Abril 2022		
Director del Proyecto:			Firma:		
Gerente del Proyecto:			Firma:		
Preparado por:			Fecha:		Gerente de Proyecto
Revisado por:			Fecha:		Director del Proyecto
Aprobado por:			Fecha:		Director del Proyecto
Fecha de aprobación del comité de dirección de la empresa:					
Código	Actividad	Encargado	Fecha Inicio	Fecha Final	Estado Actual C/Sin inicio / E: En curso T/Terminado
01A	Organización de Entregas (objetivos y alcance)	GP – GPP – GPJ – EP – EPP	01 Nov.21	15 Nov.21	Terminado
02B	Cronograma de actividades.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP	16 Nov.21	29 Nov.21	Terminado
03C	Planteamiento de análisis diagnóstico situacional.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	30 Nov.21	03 Dic.21	Terminado
04D	Desarrollo de Contenidos (investigación de campo pasiva y documental). Procedimental y actitudinal	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	30 Nov.21	09 Dic.21	Terminado
05E	Desarrollo de contenido por Estructuración Organizativa definida	GP – GPP – GPJ – EP – EPP	06 Dic.21	07 Ene.22	Terminado
06F	Desarrollo del marco metodológico para el plan de diseño de mejora del proceso.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	11 Ene.22	25 Ene.22	Terminado
07G	Planteamiento y análisis de la situación actual. Factibilidad técnica y operacional	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	26 Ene.22	09 Feb.22	Terminado
08H	Definición y diseño de proceso (Gráfica). Modelo / Diagrama /Caracterización – Repositorio de Procesos.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	10 Feb.22	23 Mar.22	Terminado
09I	Implementación y desarrollo de metodología de procesos por producto/servicio.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP - EN	24 Feb.22	23 Mar.22	Terminado
10J	Propuesta diseño de mejora del proceso.	GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI - JD	24 Mar.22	08 Abr.22	Terminado
Hitos:	01A Objetivos generales y específicos. 02B. Listado de actividades. 03C. Anotaciones de estructuras y requisitos. 04D. Colección de material. investigado y elaborado. 05E. Diseño de estructura organizativa. 06F. Material recolectado y elaborado. 07G. Gráfico diseñado. 08H. Taxonomía de producto/servicio, Relaciones elaboradas. 09I. Caracterización del proceso. 10J. Planteamiento de propuesta, material investigado y elaborado.				
Consideraciones Contractuales: Requerimientos, condiciones, restricciones establece el contrato para presentar el entregable. Se llena acta para ser firmada por cada profesional participante.			Referencias/Técnicas: Referencias o fuentes de Información técnica referida a los entregables. Los participantes del proyecto se les otorgan honorarios profesionales.		Criterios de Aceptación: Criterios usados para aceptar los entregables. Según acuerdos en acta con colaboradores del proyecto.
Fecha última Actualización:			Observación:		

Cuadro 33. Formato cronograma Actividad - Hito

Fuente: Elaboración propia

Planificación de actividades del proyecto.

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL DISEÑO DEL PROCESO DE CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS	106 días	lun 1/11/21	vie 8/4/22	
2		Organización de Entregas (objetivos y alcance)	11 días	lun 1/11/21	lun 15/11/21	
3		Planteamiento del Proyecto	3 días	lun 1/11/21	mié 3/11/21	
4		Definición de Necesidades del Proyecto	5 días	jue 4/11/21	mié 10/11/21	3
5		Definición del Alcance	3 días	jue 11/11/21	lun 15/11/21	4
6		Hito: Objetivos generales y específicos definidos	0 días	lun 15/11/21	lun 15/11/21	5
7		Cronograma de Actividades	10 días	mar 16/11/21	lun 29/11/21	
8		Planificación de Entregables	10 días	mar 16/11/21	lun 29/11/21	6
9		Planificación de Actividades	10 días	mar 16/11/21	lun 29/11/21	6
10		Estimación de tiempo de las actividades	10 días	mar 16/11/21	lun 29/11/21	6
11		Estimación de Costos en Talento Humano	10 días	mar 16/11/21	lun 29/11/21	6
12		Estimación de Costos en Recursos Varios	10 días	mar 16/11/21	lun 29/11/21	6
13		Limitaciones del Proyecto	10 días	mar 16/11/21	lun 29/11/21	6
14		Hito: Listado de actividades.	0 días	lun 29/11/21	lun 29/11/21	13
15		Planteamiento de Análisis Diagnóstico Situacional	4 días	mar 30/11/21	vie 3/12/21	
16		Revisar Documentación del Proceso Actual	1 día	mar 30/11/21	mar 30/11/21	14
17		Análisis Situacional	1 día	mié 1/12/21	mié 1/12/21	16
18		Levantamiento de Diagrama de Procesos Situacional	1 día	jue 2/12/21	jue 2/12/21	17
19		Planteamiento de Requisitos necesarios en el Proceso para el cumplimiento del capítulo 6.1 Norma ISO 9001:2015	1 día	vie 3/12/21	vie 3/12/21	18
20		Hito: Anotaciones de estructuras y requisitos.	0 días	vie 3/12/21	vie 3/12/21	19
21		Desarrollo de Contenidos (investigación de campo pasiva y documental). Procedimental y actitudinal	8 días	mar 30/11/21	jue 9/12/21	
22		Investigación de Campo Pasiva	4 días	mié 1/12/21	lun 6/12/21	16
23		Investigación Teórica y Práctica	6 días	mar 30/11/21	mar 7/12/21	14
24		Marco Procedimental	2 días	mié 8/12/21	jue 9/12/21	23
25		Delimitación de Posibles Riesgos	1 día	vie 3/12/21	vie 3/12/21	18
26		Hito: Colección de material investigado y elaborado.	0 días	vie 3/12/21	vie 3/12/21	25
27		Desarrollo de contenido por Estructuración Organizativa definida	20 días	lun 6/12/21	vie 7/1/22	
28		Definición de Involucrados en el Proceso	20 días	lun 6/12/21	vie 7/1/22	26
29		Criterios de Involucrados en el Proceso	20 días	lun 6/12/21	vie 7/1/22	26
30		Hito: Diseño de estructura organizativa.	20 días	lun 6/12/21	vie 7/1/22	26
31		Desarrollo del marco metodológico para el diseño e implementación del SGC.	10 días	mar 11/1/22	mar 25/1/22	
32		Mejores Prácticas	3 días	mar 11/1/22	jue 13/1/22	30
33		Planteamiento de Mejores Prácticas	3 días	vie 14/1/22	mié 19/1/22	32
34		Norma ISO 9001:2015	4 días	jue 20/1/22	mar 25/1/22	33
35		Hito: Material recolectado y elaborado.	0 días	mar 25/1/22	mar 25/1/22	34
36		Definición y diseño de proceso (Gráfica). Modelo / Diagrama /Caracterización – Repositorio de Procesos.	11 días	mié 26/1/22	mié 9/2/22	
37		Elaborar Diseño Conceptual	3 días	mié 26/1/22	vie 28/1/22	35
38		Elaborar Diseño Detallado	4 días	lun 31/1/22	jue 3/2/22	37
39		Determinar Repositorio de Información	4 días	vie 4/2/22	mié 9/2/22	38
40		Hito: Gráfico diseñado.	0 días	mié 9/2/22	mié 9/2/22	39
41		Interpretación de la norma ISO 9001:2015, Relaciones entre los tipos de productos/servicios a desarrollar. Relaciones Jerárquicas y Taxonómicas.	10 días	jue 10/2/22	mié 23/2/22	
42		Requisitos de la Norma ISO 9001:2015	4 días	jue 10/2/22	mar 15/2/22	40
43		Revisión y cumplimiento del Capítulo 4.1 Norma ISO 9001:2015	3 días	mié 16/2/22	vie 18/2/22	42
44		Revisión y cumplimiento del Capítulo 4.2 Norma ISO 9001:2015	3 días	lun 21/2/22	mié 23/2/22	43
45		Hito: Taxonomía de producto/servicio, Relaciones elaboradas.	0 días	mié 23/2/22	mié 23/2/22	44
46		Implementación y desarrollo de metodología de procesos por producto/servicio.	18 días	jue 24/2/22	mié 23/3/22	
47		Implementación Mejores Prácticas en el Proceso	6 días	jue 24/2/22	lun 7/3/22	45
48		Desarrollo de Metodología de Procesos	6 días	mar 8/3/22	mar 15/3/22	47
49		Definición y Caracterización de Productos/Servicios	6 días	mié 16/3/22	mié 23/3/22	48
50		Hito: Caracterización del proceso.	0 días	mié 23/3/22	mié 23/3/22	49
51		Propuesta mapa de proceso, Definición e implementación, Normas y Mejores Prácticas para el proceso – Norma ISO 9001:2015.	12 días	jue 24/3/22	vie 8/4/22	
52		Estructura de Procesos	4 días	jue 24/3/22	mar 29/3/22	50
53		Diseño de Proceso Definido	4 días	mié 30/3/22	lun 4/4/22	52
54		Propuesta de Proceso a Implementar	4 días	mar 5/4/22	vie 8/4/22	53

55	Hito: Planteamiento de propuesta, material investigado y elaborado	0 días	vie 8/4/22	vie 8/4/22	54
56	Seguimiento y Control	97 días	jue 11/11/21	jue 7/4/22	
57	Seguimiento Semanal	97 días	jue 11/11/21	jue 7/4/22	
58	Seguimiento Semanal 1	1 día	jue 11/11/21	jue 11/11/21	4
59	Seguimiento Semanal 2	1 día	jue 18/11/21	jue 18/11/21	58FC+4 días
60	Seguimiento Semanal 3	1 día	jue 25/11/21	jue 25/11/21	59FC+4 días
61	Seguimiento Semanal 4	1 día	jue 2/12/21	jue 2/12/21	60FC+4 días
62	Seguimiento Semanal 5	1 día	jue 9/12/21	jue 9/12/21	61FC+4 días
63	Seguimiento Semanal 6	1 día	jue 16/12/21	jue 16/12/21	62FC+4 días
64	Seguimiento Semanal 7	1 día	jue 6/1/22	jue 6/1/22	63FC+9 días
65	Seguimiento Semanal 8	1 día	jue 13/1/22	jue 13/1/22	64FC+3 días
66	Seguimiento Semanal 9	1 día	jue 20/1/22	jue 20/1/22	65FC+3 días
67	Seguimiento Semanal 10	1 día	jue 27/1/22	jue 27/1/22	66FC+4 días
68	Seguimiento Semanal 11	1 día	jue 3/2/22	jue 3/2/22	67FC+4 días
69	Seguimiento Semanal 12	1 día	jue 10/2/22	jue 10/2/22	68FC+4 días
70	Seguimiento Semanal 13	1 día	jue 17/2/22	jue 17/2/22	69FC+4 días
71	Seguimiento Semanal 14	1 día	jue 24/2/22	jue 24/2/22	70FC+4 días
72	Seguimiento Semanal 15	1 día	jue 10/3/22	jue 10/3/22	71FC+7 días
73	Seguimiento Semanal 16	1 día	jue 17/3/22	jue 17/3/22	72FC+4 días
74	Seguimiento Semanal 17	1 día	jue 24/3/22	jue 24/3/22	73FC+4 días
75	Seguimiento Semanal 18	1 día	jue 31/3/22	jue 31/3/22	74FC+4 días
76	Seguimiento Semanal 19	1 día	jue 7/4/22	jue 7/4/22	75FC+4 días
77	Seguimiento Mensual	77 días	mar 30/11/21	mar 29/3/22	
78	Seguimiento Mensual 1	1 día	mar 30/11/21	mar 30/11/21	14
79	Seguimiento Mensual 2	1 día	mié 29/12/21	mié 29/12/21	78FC+18 días
80	Seguimiento Mensual 3	1 día	lun 31/1/22	lun 31/1/22	79FC+17 días
81	Seguimiento Mensual 4	1 día	jue 24/2/22	jue 24/2/22	80FC+17 días
82	Seguimiento Mensual 5	1 día	mar 29/3/22	mar 29/3/22	81FC+20 días

Figura 27. Cronograma de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

Plan de aseguramiento de calidad

A continuación, se detalla el plan de aseguramiento de Calidad, de los principales entregables del proyecto.

Plan de Aseguramiento de la Calidad						
Nro.	WBS. Ref	Requerimiento	Especificación	Actividad Aseguramiento	Cronograma	Organización Responsable
1	01A	Objetivos Alcance	Revisión y ajuste de los objetivos y alcance del proyecto	Repore de Proyecto	15/11/2021	Gerente del Proyecto
2	02B	Cronograma de Actividades	Revisión y ajuste del cronograma de actividades establecido, Revisión de costos y presupuesto	Repore de Proyecto	29/11/2021	Gerente del Proyecto
3	03C	Planteamiento de analisis diagnostico y situacional	Revisión y analisis de estudio realizado con el fin de mejorar el proceso planteado	Repore de Proyecto	03/12/2021	Gerente del Proyecto
4	04D	Desarrollo de Contenido	Revisión y estructuración de la información copilada durante investigación	Repore de Proyecto	09/12/2021	Gerente del Proyecto
5	05E	Desarrollo de contenido por estructuración organizativa definida	Revisión, analisis y ajuste de unidades que participan en el proceso	Repore de Proyecto	07/01/2022	Gerente del Proyecto
6	06F	Desarrollo del marco metodológico para el plan de diseño de mejora del proceso.	Revisión y analisis de metodologías y mejores practicas con el fin de definir las que se implementaran al proceso según las necesidades de la organización	Repore de Proyecto	25/01/2022	Gerente del Proyecto
7	07G	Planteamiento y análisis de la situación actual. Factibilidad técnica y operacional	Revisión y analisis del proceso actual con el fin de incluir al proceso visionado la metodología del pensamiento de diseño. Garantizar la disponibilidad del repositorio de los documentos de las diferentes areas de negocio, con información clasificada	Repore de Proyecto	09/02/2022	Gerente del Proyecto
8	08H	Definición y diseño de proceso (Gráfica). Modelo / Diagrama /Caracterización – Repositorio de Procesos.	Revisión y modificación del proeso para garantizar que se aplique la metodología del pensamiento de diseño de manera correcta	Repore de Proyecto	23/02/2022	Gerente del Proyecto
9	09I	Implementación y desarrollo de metodología de procesos por producto/servicio.	Revisión y modificación de propuesta bajo metodología del pensamiento de diseño	Repore de Proyecto	23/03/2022	Gerente del Proyecto
10	10J	Propuesta diseño de mejora del proceso.	Revisión propuestadiseñada con el fin de garantizar que cumpla todos los requisitos previamente expuestos	Repore de Proyecto	08/04/2022	Gerente del Proyecto

Cuadro 34. Gestión de Calidad.
Fuente: elaboración propia

Plan de comunicaciones

En el cuadro anexo se describe la metodología comunicacional que se utilizó en el proyecto.

Interesados	Prioridad	Frecuencia de Comunicación	Información que será Comunicada	Responsable de Distribuir la Información	Método de comunicación a ser utilizado
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI	Media	Semanal	Minuta Seguimiento Semanal	Controlador de Proyecto	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI	Alta	Semanal	Minuta Seguimiento Mensual	Controlador de Proyecto	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI	Alta	Semanal	Reporte de Proyecto	Controlador de Proyecto	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI	Alta	Única	Lecciones Aprendidas	Controlador de Proyecto	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI – JD	Alta	Única	Presentación de Cierre del Proyecto	Controlador de Proyecto	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI	Alta	Única	Acta de Aceptación de Productos	Controlador de Proyecto	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI	Alta	Única	Acta de Aceptación de finalización de actividades	Controlador de Proyecto	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – GC	Alta	Mensual	Control de Presupuesto	Controlador de Proyecto	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI	Alta	Mensual	Matriz de Riesgo	Especialista de Procesos	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI	Baja	A demanda	Notificaciones	Controlador de Proyecto	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI	Media	A demanda	Necesidades de Información	Involucrados	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto
GP – GPP – GPJ – EP – EPP – EN – EAI	Media	A demanda	Respuestas de los Involucrados	Involucrados	Formal, Digital, Publicada en el Site del Proyecto

Cuadro 35. Plan de Comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Nomenclatura de identificación de talentos

Se establece una nomenclatura para identificar a los recursos en el plan de comunicación.

ID	Nombre del talento	Nivel de Canal de Comunicación
GP	Gerente de Proyecto	Central
GPP	Gerente de Procesos	Arriba
GPJ	Gerente de Productos Jurídicos	Arriba
EP	Especialista de Procesos	Abajo
EPP	Especialista en Productos	Abajo
EN	Especialista en Normalización	Lateral
EAI	Especialista Auditoría Interna	Lateral
GC	Gerente de Procura	Arriba
JD	Junta Directiva	Arriba

Cuadro 36. Nomenclatura de identificación de talentos.

Fuente: Elaboración propia

Ascendente	Comunicación que fluye hacia un nivel superior en el grupo. Se utiliza como medio para proporcionar retroalimentación al nivel superior
Descendente	Comunicación que fluye de un nivel del grupo a un nivel más bajo
Lateral	Tiene lugar entre miembros de un mismo grupo o de un mismo nivel

Figura 28. Nivel de canal de comunicación.

Descripción de los documentos del plan de comunicación.

Documento	Descripción
Minuta Seguimiento Semanal	Documento en Word, con formato corporativo, el cual contiene la información de los puntos de atención, seguimiento de actividades y compromisos del equipo para cada una de sus actividades. Validación de la Matriz de Riesgos y avance de actividades. Debe ser publicado en el site del proyecto el mismo día del seguimiento, se contará con un lapso de 3 días para emitir observaciones y hacer los ajustes pertinentes. La publicación definitiva en el site, debe ser formato PDF.
Minuta Seguimiento Mensual	Documento en Word, con formato corporativo, el cual contiene la información de los puntos de atención, acuerdos establecidos. Dese ser publicado en el site del proyecto el mismo día del seguimiento, se contará con un lapso de 3 días para emitir observaciones. La publicación definitiva en el site, debe ser en formato PDF.
Reporte de Proyecto	Presentación en PowerPoint, con formato corporativo, donde se resume la situación actual del proyecto: % de avance estimado, real y su desviación, logros, puntos de atención. Debe ser publicado en el site del proyecto el mismo día del seguimiento, se contará con un lapso de 3 días para emitir observaciones. La publicación definitiva en el site, debe ser en formato PDF
Lecciones Aprendidas	Presentación en Word, con formato corporativo, el cual recopilara las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto. Debe ser publicado en el site del proyecto el mismo día del seguimiento, se contará con un lapso de 3 días para emitir observaciones. La publicación definitiva en el site, debe ser en formato PDF.
Presentación de Cierre del Proyecto	Presentación en PowerPoint, con formato corporativo, en la cual se resume el objetivo del proyecto, su alcance, logros, línea de tiempo del proyecto culminado y presupuesto ejecutado. Debe ser publicado en site del proyecto el mismo día del seguimiento, se contará con un lapso de 3 días para emitir observaciones. La publicación definitiva en site, debe ser en formato PDF
Acta de Aceptación de Productos	Documento en Word, con formato corporativo, en el cual se describe el producto elaborado y aceptado por el cliente. Debe ser publicado en el site del proyecto el mismo día del seguimiento, se contará con un lapso de 3 días para emitir observaciones y hacer los ajustes pertinentes, posterior a esto el documento debe ser impreso y firmado por el cliente. La publicación definitiva en el site, debe ser en formato PDF.
Acta de Aceptación de finalización de actividades	Documento en Word, con formato predefinido, en el cual se describe el producto elaborado y aceptado por el cliente. Debe ser publicado en el site del proyecto el mismo día del seguimiento, se contará con un lapso de 3 días para emitir observaciones y hacer los ajustes pertinentes, posterior a esto el documento debe ser impreso y firmado por el cliente. La publicación definitiva en el site, debe ser en formato PDF.
Control de Presupuesto	Libro de Excel, con formato corporativo, el cual contiene la relación de gastos del proyecto. Debe ser publicado en el site del proyecto el mismo día de la elaboración, se contará con un lapso de 3 días para emitir observaciones y hacer los ajustes pertinentes. La publicación definitiva en el site, debe ser en formato PDF.
Matriz de Riesgo	Libro de Excel con formato corporativo, el cual contiene los riesgos del proyecto, debe ser revisada y actualizada en las reuniones de seguimiento semanal. Debe ser publicado en el site del proyecto el mismo día de la elaboración, se contará con un lapso de 3 días para emitir observaciones y hacer los ajustes pertinentes. La publicación definitiva en el site, debe ser en formato PDF.
Notificaciones	Correos emitidos por parte del equipo de proyecto, ejemplos: Confirmación de reuniones de seguimiento, comunicación de información publicada en el site, entre otros. El emisor debe guardar el comunicado en PDF y publicarlo en el site, el mismo día de su emisión.
Necesidades de Información	Comunicaciones verbales o escritas emitidos por parte del equipo de proyecto. Para las emitidas de forma escrita el emisor debe guardar el comunicado en PDF y publicarlo en el site, el mismo día de su emisión.
Respuestas de los Involucrados	Comunicaciones verbales o escritas emitidos por parte del equipo de proyecto. Para las emitidas de forma escrita el emisor debe guardar el comunicado en PDF y publicarlo en el site, el mismo día de su emisión.

Cuadro 37. Descripción del plan de comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Gestión de interesados

Nombre del recurso	Expectativa	Influencia	Poder	Interés	Estrategia de Atención
Esponsor	Alta	Alta	Alta	Alta	Invitar a Reuniones de Seg. Sem/Mes
V.P. Productos	Alta	Alta	Alta	Alta	Invitar a Reuniones de Seg. Sem/Mes
Gte. Continuidad del Negocio	Baja	Baja	Media	Bajo	Invitar a Reuniones de Seg. Sem/Mes
V.P. Procesos	Alta	Alta	Alta	Alta	Invitar a Reuniones de Seg. Sem/Mes
V.P. Auditoria Interna	Alta	Alta	Alta	Alta	Invitar a Reuniones de Seg. Sem/Mes
Gte. Control de Cambios	Baja	Baja	Media	Bajo	Mantener Informados
V.P. Canales	Media	Media	Alta	Alta	Invitar a Reuniones de Seg. Sem/Mes
V.P. Atención al Cliente	Alta	Alta	Alta	Alta	Invitar a Reuniones de Seg. Sem/Mes
V.P. Estrategia Comercial	Media	Media	Media	Alta	Invitar a Reuniones de Seg. Sem/Mes
V.P. Control de Gastos	Media	Alta	Alta	Medio	Informar avances y desviaciones
V.P. Experiencia al Cliente	Alta	Alta	Alta	Alta	Invitar a Reuniones de Seg. Sem/Mes
Presidente Ejecutivo	Alta	Alta	Alta	Medio	Enviar minuta con puntos clave
Presidente J. Directiva	Alta	Alta	Alta	Medio	Enviar minuta con puntos clave

Cuadro 38. Gestión de Interesados.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de participación de los interesados

Nombre del recurso	Desconocedor	Resistente	Neutral	De Apoyo	Líder
Sponsor				A	D
V.P. Productos				A	D
Gte. Continuidad del Negocio	A			D	
V.P. Procesos			A	D	
V.P. Auditoria Interna		A		D	
Gte. Control de Cambios	A		D		
V.P. Canales			A	D	
V.P. Atención al Cliente			A	D	
V.P. Estrategia Comercial			A		D
V.P. Control del Gasto			A	D	
V.P. Experiencia al Cliente				A	D
Presidente Ejecutivo			A	D	
Presidente J. Directiva			A	D	

Cuadro 39. Matriz de participación de los interesados.

Comportamiento: A= Actual D= Deseado

Plan de riesgo

En el cuadro anexo detallamos los riesgos asociados a la ejecución del proyecto, es necesario el seguimiento y control de los mismo, dándole prioridad a los riesgos de tipo amenaza y criticidad alta (p*i).

Matriz de Riesgo del Proyecto:										
Riesgo o evento	Tipo de Riesgo		Probabilidad	Impacto	Valor (score Pxl)	Plan de Mitigación	Fecha Inicio	Fecha fin	Responsable	Paquete (EDT)
	Categoría	Objetivo Impactado								
Contagio del Equipo de Proyecto de Covid	Recurso Humano	Talento humano	Alta	Alta	Alta	Trabajo modalidad mixta / Teletrabajo - Presencial	1/11/2021	8/4/2022	Gerente de Proyectos	1 al 10
Fuga de conocimiento del capital humano del proyecto	Recurso Humano	Talento humano	Medio	Alta	Alta	Mantener documentación del proyecto actualizada	1/11/2021	8/4/2022	Especialista de Procesos	1 al 10
Inestabilidad Eléctrica y/o quema de equipos	Técnico	Entregables	Medio	Baja	Baja	Planta Eléctrica/ Trabajo presencial Torre Galipán	1/11/2021	8/4/2022	Gerente de Infraestructura	1 al 10
Inestabilidad de Servicios de Comunicación	Técnico	Entregables	Medio	Baja	Baja	Planta Eléctrica/ Trabajo presencial Torre Galipán	1/11/2021	8/4/2022	Gerente de Telecomunicaciones	1 al 10
Cambios inesperados en los índices Inflacionarios del país	Evento externo	Presupuesto del Proyecto	Medio	Alta	Alta	Se garantiza los costos del proyecto y el presupuesto asignado	1/11/2021	8/4/2022	Controlador del Proyecto	1 al 10
Desconocimiento de nuevas regulaciones relacionadas a los nuevos productos/Servicios Jurídicos	Evento externo	Procesos, productos/servicios	Baja	Alta	Medio	Consultar Semanalmente con el área de cumplimiento	1/11/2021	8/4/2022	Gerente de Procesos	1 al 10

Cuadro 40. Plan de riesgo.

Mapa de calor

Anexo se reflejan los mapas de calor, resultado de la matriz de riesgo del proyecto clasificación de activos de información.

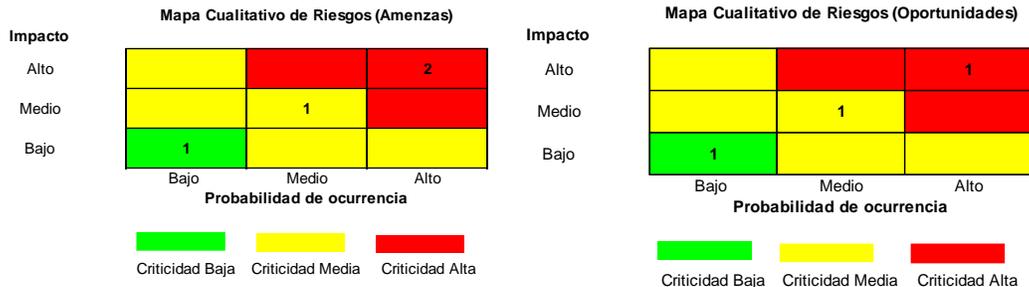


Figura 29. Mapa de calor (amenazas)

Figura 30. Mapa de calor (oportunidades)

Matriz de criticidad

Mapa de Calor de Amenazas/Oportunidades		Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
Probabilidad	Baja	Bajo	Bajo	Medio
	Media	Bajo	Medio	Alto
	Alta	Medio	Alto	Alto

Figura 31. Mapa de calor Amenazas/Oportunidades

Leyenda:

	Riesgo Alto. Requiere medidas preventivas urgentes. Se requiere monitoreo constante.
	Riesgo Medio. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo Bajo. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo.

Figura 32. Leyenda Mapa de calor

Pedro Reyes
Gerente del Proyecto

V.P. Productos y Soluciones innovadoras
Patrocinador

Fecha Fin: 08 abril 2022

Planteamiento de la propuesta

Finalmente, luego de toda la investigación realizada se procedió a realizar el planteamiento de la propuesta en la cual toda intención formal para el desarrollo de cualquier producto o servicio debe estar previamente fundamentada en los cinco pasos del pensamiento de diseño design thinking empatizar, definir, idear, prototipar y validar. Donde el solicitante podrá y deberá utilizar al menos dos de las técnicas y/o herramientas por actividad tomando en cuenta las que considere más acertadas según la conveniencia del caso a proponer (Ver cuadro 02 al 06 P.18).

En la primera actividad empatizar, se espera conocer el resultado de ese primer acercamiento con el cliente-usuario para escuchar, comprender e interpretar sus requerimientos. Cumpliendo con el papel de observador, investigador y sobretodo involucrándose profundamente en la problemática en estudio, ubicándose en el lugar del cliente y estableciendo la identificación del perfil de cliente objetivo.

Para la segunda actividad el solicitante deberá definir de forma clara el desafío del proyecto, basándose en la información recabada del usuario y su realidad, interpretando toda la información obtenida en la etapa anterior. El objetivo es tener la visión clara de los dolores del cliente para luego formular posibles soluciones eficientes.

Por otro lado, en la actividad de idear se espera obtener un mínimo de dos alternativas a la problemática planteada con el objetivo de satisfacer al usuario final.

En este sentido se espera que en la actividad de prototipar se logre la creación de estas dos muestras funcionales, con todo lo planteado en la etapa anterior y de esta manera se pueda realizar la experimentación y testeo de las soluciones planteadas, en un ambiente lo más real posible, donde la opinión del cliente-usuario resulta importante, pues el objetivo es que éste debe quedar completamente satisfecho de la utilidad del producto diseñado y el descubrimiento de errores o fallas serán importantes factores que permitirán la retroalimentación a los diseñadores para ir mejorando el prototipo. Seguidamente se toma la propuesta más viable generando la propuesta tangible al problema identificado.

Una vez terminado el proceso de ideación, la propuesta resultante deberá contar con el visto bueno del Vicepresidente Ejecutivo de su unidad para posteriormente ser

emitida la propuesta al líder de Gestión de la demanda para su evaluación, a través de la automatización de esta solicitud con herramientas colaborativas y de automatización de procesos como Microsoft Forms, Power Automate y Outlook. En este sentido una vez obtenido el visto bueno el solicitante deberá llenar un forms para realizar formalmente su solicitud indicando:

- Nombre y cargo del solicitante.
- Unidad a la que pertenece.
- Lineamientos estratégicos que corresponde la propuesta.
- Nombre de la iniciativa o producto.
- Descripción general de la solicitud.
- Correo corporativo del Vicepresidente Ejecutivo de su unidad.
- Cargar presentación de la propuesta.

Contenido Presentación de la propuesta

A continuación, se describe el contenido de la propuesta de mejora del formato Solicitud de iniciativas estratégicas SIE (Ver anexo 05)

- Descripción general de la solicitud.
- Alineación con el negocio.
- Mapas de persona y de empatía (o Soporte de la Regulación).
- Prototipo y prestación del servicio.
- Información financiera.
- Información técnica.
- Otros elementos relevantes a contemplar.

Descripción General de la solicitud

En esta actividad deberá ser descrito el nombre de la propuesta o solicitud, la descripción general de la solicitud, unidad y área a la que pertenece, nombre y cargo del solicitante.

Alineación con el negocio

Indicar de entre las opciones, a que lineamiento estratégico de la organización responde su solicitud, escoger de entre las opciones cuál es la ambición estratégica y definir el nivel de impacto al negocio al que apunta la propuesta.

Mapas de persona y empatía (o Soporte de la Regulación).

Este punto corresponde a la primera actividad en el proceso de ideación con la metodología del Design Thinking la cual deberá tener previamente desarrollada en este punto. Por otro lado, a pesar que el diseño de mejora de este trabajo solo contempla el desarrollo de nuevos productos/servicios jurídicos no regulatorios en caso de requerir un desarrollo de este tipo se debe Indicar el soporte legal/regulatorio de la solicitud, puede ser el comunicado del ente regulatorio o la normativa legal que da origen a la presente solicitud y señalar, en caso que aplique, que posibles multas o sanciones podría recibir el Banco por el incumplimiento de la regulación.

Prototipo y prestación del servicio.

Presentar prototipo del producto/servicio solicitado, como una visión preliminar del sistema/aplicación futura que se implantará.

Esta es una técnica valiosa para mostrar de forma ágil la información específica acerca del producto/servicio solicitado. Sirve como prueba de concepto y para explicar cómo se realizará la prestación del servicio/producto.

Nota: el prototipo puede ser en power point, la idea es que sea low cost y contenga el PMV (producto mínimo viable) para resolver el problema planteado, es decir, indicar cuál sería el PMV con el que se podría abordar la atención de la iniciativa solicitada.

Información financiera.

Presentar información de ingresos, costos, ganancia y rentabilidad: acerca de las ganancias que generará la solicitud, el concepto de las mismas (crecimiento de recursos gestionados, nuevos ingresos, ahorros por mejoras en eficiencia, etc.), y señale el periodo de tiempo en el que se obtendrán (mes, año, etc.).

Incluir el caso de negocios, con el compromiso del área de los ingresos/ganancias que se obtendrán como resultado final y en cuanto tiempo.

De existir compras, gastos y/o inversiones que requieran realizarse para atender la solicitud, deben ser especificadas.

Nota: todos los montos deben estar expresados en divisas (\$)

Información técnica.

Indique información relevante para evaluación técnica: el producto/servicio es nuevo o es mejora de alguno actual, requiere cambios en aplicativos (en cuáles), requiere cambios en perfiles (creación/modificación), a que otros productos/servicios existentes está asociado, volúmenes (cantidad) de transacciones esperadas.

Si se requieren reportes, señale: cantidad de reportes solicitados, nombre, modalidad (nuevo/modificación), tipo, periodicidad y origen de los datos.

Otros elementos relevantes a contemplar.

Señale cualquier otro elemento que sea relevante o necesario considerar para la ejecución de la iniciativa, por ejemplo: mercadeo/campañas publicitarias, capacitaciones, licencias, mantenimientos, entre otros.

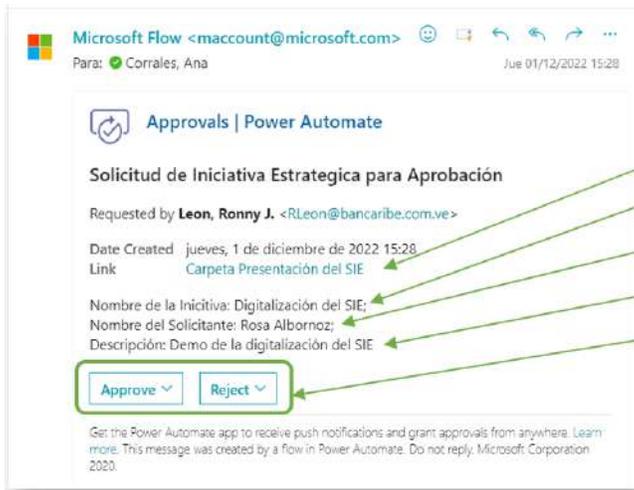
Indique cual sería la estrategia de salida y los indicadores para la medición de los resultados de la iniciativa luego de su implementación.

Sistema automatizado de atención a SIE

La digitalización del proceso de solicitud (carga) y recepción de los SIE, brinda agilidad y eficiencia al mismo. Dentro de este proceso automatizado los Vicepresidentes Ejecutivos de las áreas solicitantes pueden emitir su aprobación (visto bueno) a las iniciativas propuestas por sus áreas (Ver Figura 34. Visto bueno al SIE.)

Si la iniciativa es aprobada por el VPE, la misma es remitida a Gestión de la Demanda para su respectiva atención. En caso de no ser aprobada, finaliza en ese momento el proceso (Ver Figura 35. Aprobación/Rechazo SIE).

Tanto el solicitante como el área de Gestión de la Demanda recibirán un correo donde se notifica la aprobación del mismo por el VPE, a fin de que pueda iniciar su atención por Gestión de la Demanda (Ver Figura 36. Notificación SIE).



El VPE recibirá un correo de Microsoft Flow, que contiene:

- Link para ver la presentación
- Nombre de la iniciativa
- Nombre del solicitante
- Descripción de la solicitud
- Botones para aprobar o rechazar el SIE

Figura 33. Visto bueno al SIE



Al presionar el botón de aprobar o rechazar

- Se desplegará un campo de comentarios
- Para confirmar su decisión, debe presionar el botón de Submit

Figura 34. Aprobación/Rechazo SIE



Figura 35. Notificación SIE

Capítulo VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La innovación es una de las características fundamentales y trascendentales en la vida del hombre que de cierta manera justifica o da sentido a su existencia la investigación del presente trabajo demuestra que estas motivaciones dan soluciones concretas a problemáticas complejas, como lo es el estudio y desarrollo de propuestas que darán soluciones ágiles a las distintas problemáticas del entorno actual.

De esta manera, en el presente trabajo se logró realizar a través de diferentes técnica y herramientas como entrevistas semi estructuradas y matriz DOFA el diagnóstico de la situación actual con el objetivo de mitigar o eliminar los riesgos presentes en el proceso de formulación de nuevos productos/servicios jurídicos en banaribe, el mismo dio como resultado que este proceso se desarrollaba de manera empírica y sin ninguna metodología o herramienta que lo respaldase o aumentase la confianza en el producto o servicio que se estaba proponiendo.

Este trabajo aporta significativamente una manera metodológica para atacar y resolver problemas, constituyendo una importante contribución para que banaribe continúe laborando de manera óptima, siendo a la vez una institución financiera económicamente atractiva por largo tiempo.

Por otro lado, en base a los resultados obtenidos en la primera fase de la investigación se lograron determinar las necesidades de este proceso tal como la falta de comprensión en el proceso de solicitud de iniciativas estratégicas, carencia de foco en las necesidades del mercado y del cliente, necesidad de hacer un proceso más ágil y eficiente y además se identificó la necesidad de contar con el proceso formal de creación de nuevos productos o servicios jurídicos en la organización.

Para dar respuesta a estas necesidades fue implementado un plan de diseño de mejora bajo la metodología del PMBOK a través del estudio técnico de factibilidad financiera y operacional de esta propuesta, logrando proponer un diseño de mejora en

el proceso que ataca todas las problemáticas antes mencionadas y expuestas a lo largo del trabajo.

El diseño propuesto en este trabajo de grado igualmente contribuirá a que las acciones que tome bancaribe tengan un buen apoyo, y que las mismas vayan de manera cónsona con la realidad venezolana.

Para finalizar es conveniente mencionar que se logró desarrollar una propuesta ágil, fácil de entender y que está más orientada a las necesidades de todos los clientes-usuarios de la institución financiera mejorando su experiencia, calidad de servicio y por con siguiente su rentabilidad.

Recomendaciones

Capacitar el personal de manera que se familiaricen con la metodología de pensamiento de diseño y tengan mayor aceptación con el cambio o aplicación de la metodología.

Aplicar la propuesta planteada en la presente investigación para la creación de nuevos productos/servicios jurídicos en la organización.

Desarrollar programas internos que promuevan creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras a las problemáticas internas (procesos operativos) y externas (nuevos productos/servicios) aplicando la metodología del pensamiento de diseño Design thinking.

Para futuras investigaciones o segunda fase de este proyecto se recomienda aplicar un Cuadro de Mando Integral CMI con el objetivo de medir y mejorar continuamente los resultados obtenidos de esta propuesta.

El trabajo realizado puede perfectamente tener aplicabilidad en otras instituciones financieras, por lo cual se recomienda su utilización en aquellas interesadas en progresar y mejorar sus actividades económicas y estratégicas.

Adicionalmente se recomienda documentarse constantemente en base a los cambios que ocurren cada día más aceleradamente, para mantener este proceso continuamente actualizado.

REFERENCIAS

Análisis de la gestión de proyectos de investigación realizados en la universidad central del este: una primera aproximación desde el estándar PMBOK
<http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/147/140>.

Arias, G. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (6ta). Edición. Editorial Espíteme C.A

Balestrini, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. Editorial BL. Consultores Asociados. Venezuela.

Bancaribe (2023) Reseña histórica, misión, visión.

<https://www.bancaribe.com.ve/institucional/historia#:~:text=Su%20fundador%20Nazri%20David%20Dao,m%C3%A1s%20s%C3%B3lidas%20del%20pa%C3%ADs%20Bancaribe>.

Brown, Tim. 2009. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: Harper Business.

Brown, T. y Wyatt, J. (2010). Design Thinking for social innovation. Recuperado de:
http://www.dschool.fr/wpcontent/uploads/2016/11/design_thinking_for_social_innovation_-_ssir.pdf.

Calidad y Gestión (2015). Enfoque Basado en Procesos como Principio de Gestión. Documento en Línea Disponible en:

<https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>

Calvo, G. (2007). El Éxito de la Gestión en Proyectos. [Documento en Línea].

Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-exito-gestion-proyectos/etapas-proyecto>.

Castillejos, A. (2016). Integración del pensamiento de diseño design thinking en herramientas aplicadas a lean Manufacturing. Tesis. Recuperada de:

<https://oa.upm.es/44161/>

Castillo, R. y Gonzales, D. (2016). Design Thinking aplicado a procesos de investigación cualitativas. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/322315570_Aplicacion_de_tecnicas_de_Design_Thinking_y_metodologias_agiles_en_procesos_de_investigacion_cualitativa_-_Casos_con_tesis_doctorales

Crosby, P. (1979). Quality is free. Definition: Quality. Editorial: Mc Graw Hill.

De Bono, E. (1994). El pensamiento creativo. Libro. Ed. Paidós Ibérica Recuperado de:

<https://www.neuronilla.com/edward-de-bono-pensamiento-creativo/>

De Bono, E. (1994). El pensamiento creativo. Libro. Ed. Paidós Ibérica Recuperado de:

<https://www.neuronilla.com/edward-de-bono-pensamiento-creativo/>

Deming, E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. Ediciones Díaz Santo

Enzyme, organización dedicada a brindar soluciones tecnológicas

<https://enzyme.biz/blog/ejemplos-design-thinking>.

Escuela Europea de Excelencia (2022). Serie ISO 9000. NORMA ISO 9001:2008.

[Documento en Línea] Disponible <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/12/iso-9001-satisfaccion-cliente/>

González, J. (2018). El design thinking y el desarrollo de la creatividad en la educación.

Tesis. Recuperada de:

<https://repositorio.ftpcl.edu.pe/bitstream/handle/FTPCL/287/287.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Harrington J. (1996). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc Graw Hill. Chile.

Hasso Plattner Institute of Design. 2010a. An Introduction to Design Thinking Process Guide (consulta: <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>)

Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México DF: Mc Graw Hill.

Hurtado, J. (2008). Metodología III [Documento en línea]. Disponible en: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093381/cap03.pdf>.

ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad basada en procesos.

ISO/TC 176/SC 2/N 544R (2003) “Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad». Documento del Comité Técnico ISO/TC 176, Madrid, diciembre, 2003.

Kembel, George. 2014a. Overview of Design Thinking (consulta: 5 de abril del 2015) (<https://staging.openhpi.de/courses/dt-pilot2014-4/items/6mLNK3igaRRYzSpcHIP2Sr>).

Lau (2018), El Design Thinking y la creatividad en los estudiantes del curso taller de diseño III de la carrera de diseño de interiores en una escuela superior técnica de lima (consulta: https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2812/Luis%20Lau_Trabajo%20de%20Investigacion_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Liedtka 2015a, Jeanne. 2015a. Design Thinking: An Introduction (<https://www.coursera.org/course/designbiz/lecture/2>)

Liedtka, Jeanne. 2015b. The Essential Guide to Design Thinking (<http://cdn2.hubspot.net/hubfs/287355/ebook-DesignThinking-V5.pdf>).

Lockwood, Thomas. 2009. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. New York: Allworth Press.

Manchego, X. (2018). El design thinking aplicado en las calles para recuperar su valor como espacios públicos. Recuperada de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12095/MANCHEGO_ROSADO_CALLES_PARA_VIVIR_1.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Martin, Roger. 2009. The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Boston: Harvard Business Press.

Misnaza A. (2014). Diseño del sistema de gestión basado en procesos para la fundación “La mano de Dios”. Para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial.

Moreno J. L. (1954). Fundamentos de la Sociometría: Buenos Aires: Paidós. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2009000100009#:~:text=Es%20una%20herramienta%20creada%20por,con%20fin es%20exploratorios%20y%20diagn%C3%B3sticos.

Organización Internacional de Estandarización. (2021). Normas de sistemas de gestión. [Datos en Línea] Disponible: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

Pérez, A. (2005). Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación. (2da ed.). Venezuela, FEDUPEL.

Plattner, Hasso; Meinel, Christoph y Leifer, Larry. 2012b. Design Thinking Research: Measuring Performance in Context. Heidelberg: Spring.

Quijano, J. (2015). El Design Thinking y su aplicación en el diseño mecánico. Tesis.
Recuperada de: www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/handle/132.248.52.100/8516

Ramos V. (2012). Propuesta Para La Implementación De Un Sistema De Gestión De Calidad, Basado En Los Requisitos De La Norma ISO 9001:2008, Para Cenco-Zotti Farmacéutica S.A. Para optar al título de Especialista En Sistemas De Calidad.

Rico E. (2010) Diseño De Un Sistema De Gestión De La Calidad Para Un Laboratorio De Simulación De Procesos Basado En La Norma ISO 9001:2008. Para optar al título de Especialista en Sistemas de Gestión Ambiental.

Steinbeck, R. (2011). El Design Thinking como estrategia de creatividad a distancia. Publicación en la revista Comunicar N°37. Recuperado de:
<https://www.researchgate.net/publication/277276232>

Safi E. (2011). Propuesta de un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, para la Empresa Servicios de Comedores Orlando, C.A. (SECORCA). Para optar al título de Magister en Sistemas de calidad.

Anexos

ANEXO 1. Entrevista de la Institución Bancaria Bancaribe

1. Objetivo de la Entrevista

- Obtener información de la organización.
- Identificar el proceso de la organización.
- Identificar el estado de la organización.
- Determinar objetivo e importancia del proceso para la organización.
- Obtener información de los proyectos de la empresa.
- Identificar los procedimientos de los proyectos en la organización.

2. Identificar a los entrevistados.

La entrevista se realizará al Vicepresidente de Productos y Soluciones Innovadoras, quien cuenta con el conocimiento de los procesos y procedimientos de la organización.

3. Preguntas a realizar en la entrevista

- ¿Conoce usted el proceso actual para la creación de nuevos productos/servicios de Bancaribe? Justifique su respuesta.
- ¿Está usted al tanto de quienes y que unidades participan en el proceso actual de creación de nuevos productos/servicios? Justifique su respuesta.
- ¿Cuál es el objetivo planteado para la creación y/o mejora de los nuevos productos/servicios? Justifique su respuesta.
- Explique cuáles son las principales variables que determinan las necesidades de un nuevo producto/servicio.
- Explique cuál es la importancia de la creación o mejora de nuevos productos/servicios en Bancaribe.
- ¿Considera que el proceso de creación de nuevos productos/servicios actual está enfocado en satisfacer las necesidades del cliente? justifique su respuesta
- ¿Los proyectos de la empresa cuentan con un cronograma de actividades?
- ¿La empresa tiene un acta de constitución?
- ¿La empresa cuenta con un esquema de gestión de riesgos, de calidad, de costos, de recursos, de comunicaciones?

- ¿La empresa hace capacitaciones al personal?

ANEXO 2. Plan de Capacitación para Bancaribe.

Este plan de capacitación está hecho para el mejoramiento del desempeño de la empresa en muchos aspectos y está diseñado de acuerdo a los resultados obtenidos a través del desarrollo del presente trabajo de grado, donde identificamos algunos contenidos con los que no cuenta la empresa, teniendo en cuenta dichos contenidos, se formularan actividades con el fin de proporcionar conocimientos y desarrollo de habilidades/actitudes, con la finalidad de mejorar las competencias y lograr un mejor desempeño en los diversos niveles jerárquicos, adaptando al personal a las exigencias cambiantes del entorno y del momento.

POBLACION ALCANCE

El presente plan de capacitación está diseñado para: el gerente, asesor contable, asesor jurídico, director de obra, residente de obra, director de proyectos, coordinador de proyectos, ingeniero técnico.

VIGENCIA

El presente plan de capacitación entra en vigencia a partir de su aprobación teniendo en cuenta el tiempo que este requiere para su ejecución.

OBJETIVO

Formulación de un plan básico de capacitación a partir de los resultados del trabajo de grado PLAN DE DISEÑO DE MEJORA PARA EL PROCESO DE CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS JURÍDICOS EN BANCARIBE

Esta capacitación masiva se realizará contando con los temas desarrollados en el trabajo de grado, contara con un tiempo de explicación y exposición del tema y un tiempo de práctica donde se llenarán formatos usados en el presente trabajo de grado, se requerirá de dos a tres horas diarias durante dos semanas para su ejecución.

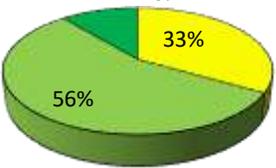
DETALLE DE PROGRAMA DE CAPACITACION MASIVA										
HORAS REQUERIDAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	PROFESIONALES INVOLUCRADOS							
			GERENTE	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		DEPARTAMENTO DE OBRA		DEPARTAMENTO DE PROYECTOS		
				ASESOR CONTABLE	ASESOR JURIDICO	DIRECTOR DE OBRA	RESIDENTE DE OBRA	DIRECTOR PROYECTOS	COORDINADOR DE PROYECTOS	INGENIERO TECNICO
2	GESTION DEL ALCANCE	presentacion y formato	x	x						
2	ACTA DE CONSTITUCION	presentacion y formato	x		x					
2	GESTION DE REQUISITOS	presentacion y formato				x	x	x		
2	GESTION DE CALIDAD	presentacion y formato	x			x	x	x	x	
2	CREACION DEL EDT	presentacion y formato						x	x	x
3	GESTION DEL RIESGO	presentacion y formato	x	x				x	x	
2	ADQUISICIONES	presentacion y formato			x					
3	GESTION DEL COSTO	presentacion de la herramienta	x	x				x	x	
2	GESTION DE RECURSOS	presentacion y formato		x				x	x	x
3	GESTION DE COMUNICACIONES	presentacion y formato	x			x	x	x	x	
2	GESTION DE CRONOGRAMA	presentacion de la herramienta	x			x	x	x	x	

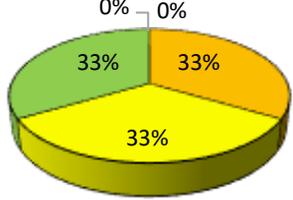
OBSERVACION: para cada taller se requieren de dos a tres horas.

FINANCIAMIENTO

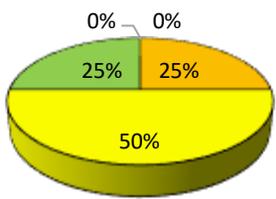
El monto de inversión del presente plan de capacitación, será financiada con los recursos propios de la empresa considerados en el presupuesto del año vigente.

Anexo 3. Respuestas de las Encuestas Implementadas en Bancaribe

Oportunidades (Externas)		1	2	3	4	5	Argumente su respuesta
1	¿Actualmente cuenta con algún plan de mejora de productos que se base en la satisfacción del cliente?			x			Si, posee planes y reestructuración de áreas centradas a la satisfacción del cliente.
2	¿la organización cuenta con algun estandar de calidad en cuanto a sus productos/servicios?			x			Considero que no directamente, aunque sus metas y objetivos son el mínimo viable, aún debe trabajar en el estándar básico que cubra las espectativas de funcionalidad y aceptación del cliente
3	¿Existe alguna negociación, alianza o contrato que favorezca de alguna manera los productos/servicios actuales?				x		Si, hay buenas alianzas que se han aprovechado que se adaptan a la realidad y necesidad del cliente
4	¿En cuanto a producto/servicio jurídico considera que la organización se encuentra a la par con su competencia?				x		Si, La mayoría de los productos y servicios de la banca se encuentran o regulados o minimizados. Por otra parte la distinción está en la calidad del producto que se ofrece si satisface las necesidades y cumplen a cabalidad su propósito. Considero que falta es de encontrar que le falta para satisfacer la necesidad y una venta adecuada
5	¿Existe algún producto/servicio jurídico que los diferencie de la competencia?				x		Continuando la idea anterior un servicio muy bueno dependerá de el resto de complementos que ofrece la insitución y la venta correcta de los mismos
6	¿Se evidencia desarrollo tecnológico e innovaciones en su área de negocio que lo beneficie?					x	Si, apuntamos a que los productos sean diseñados de forma que puedan ser adaptados a las necesiadaes del mercado.
7	¿Posee algún indicador de satisfacción del cliente?				x		Sería de forma indirecta, clientes con uso sostenible y volumen de negocios
8	¿Existe algún proceso para la ejecución de campañas publicitarias?			x			Si, Marketing posee sus lineamientos
9	¿Conoce las necesidades de sus clientes y las tendencias que los impulsan a elegir algun producto/servicio jurídico sobre otros?					x	La evaluación vendría complementada por los canales de entrada que son las unidades de negocios quienes interactúan a diario con los clientes.
1	No estoy de acuerdo. (Muy bajo o ausencia total del aspecto)	0%					<p>Oportunidades (Externas)</p> 
2	No estoy totalmente de acuerdo. (Bajo o ausencia parcial del aspecto)	0%					
3	Más o menos. (Presencia regular del aspecto)	33%					
4	De acuerdo. (Alto o presencia parcial de ese aspecto)	56%					
5	Totalmente de acuerdo. (Muy alto o presencia total del aspecto)	11%					

Amenazas (Externas)		1	2	3	4	5	Argumente su respuesta
1	¿En el último año ha sufrido pérdidas de clientes insatisfechos?				x		el motivo real no lo manejamos directamente en el área, el motivo es recibido por las unidades de negocios.
2	¿La organización ha sufrido crisis por pérdida de personal clave?				x		Considero que si, se identifica que la gestión del conocimiento se mantuvo cerradas en personas y no en áreas, adicionalmente, mover cambiar un área implica que se debe hacer la correcta transferencia de conocimiento a quien la recibe, si no la actividad deja de ejecutarse.
3	¿La organización ha sufrido crisis en el último año por pérdida de bases de datos?		x				no manejo información actual, mas allá del caso de incendio de IBM, pero la contignecia fue puesta en marcha de inmediato sufriendo el menor impacto posible.
4	¿La organización ha sufrido crisis por pérdidas de activos?		x				No tengo información
5	¿La organización ha tenido proyectos devueltos por problemas ambientales?		x				Considero que no
6	¿La organización ha tenido proyectos devueltos por problemas legales?			x			Las normativas bancarias y regulaciones del estado impactan directamente en las iniciativas
7	¿La organización ofrece nuevas tecnologías, servicios e ideas?				x		
8	¿La organización ha perdido contratos y alianzas vitales en alguna etapa?			x			No tengo información
9	¿La organización ha evidenciado debilitamiento en las capacidades internas?			x			Son oportunidades de mejora, lo importante es identificar y corregir, se puede lograr si hay interés
1	No estoy de acuerdo. (Muy bajo o ausencia total del aspecto)	0%					<p>AMENAZAS (Externas)</p> 
2	No estoy totalmente de acuerdo. (Bajo o ausencia parcial del aspecto)	33%					
3	Más o menos. (Presencia regular del aspecto)	33%					
4	De acuerdo. (Alto o presencia parcial de ese aspecto)	33%					
5	Totalmente de acuerdo. (Muy alto o presencia total del aspecto)	0%					

Fortalezas (Internas)		1	2	3	4	5	Argumente su respuesta												
1	¿La organización tiene en cuenta las sugerencias de los clientes en los proyectos?				x		Si, los clientes son un eslabon importante de escuchar, se debe ditinguir de necesidad real, de necesidad puntual por desconocimiento o mala atención, el capturar de forma correcta la necesidad y transmitirla correctamente y que esta pueda ser parte de la necesidad de otros clientes												
2	¿La innovación en los productos/servicios jurídicos es un criterio importante para la organización?					x	Si, lo que considero es que no se ha internalizado en todas las áreas, siendo un cliente con características y necesidades diferentes, lo cual hace que exista resistencia en entenderlo y vincular.												
3	¿La organización cuenta con una fuerza de ventas especializada que se encargue de vender todos los productos a sus clientes?			x			Con esto no me refiero únicamente a tener un equipo que se dedique a vender productos o servicios específicos sino en general a productos financieros y servicios bancarios,												
4	¿La organización depende de algun producto/servicio juridico en especifico o apuesta al uso de todos?				x		Es un error en que se cae todo el tiempo es que todas las áreas se centran en una sola actividad e ignoran las demás												
5	¿La organización cuenta con variedad de proveedores autorizados para sus clientes?					x	Si, tenemos proveedores de servicios, alianzas y proveedores comunes												
6	¿La organización cuenta con talleres de innovación e identidad para el personal?			x			Si, aunque a veces se siente como couching, en mi opinión innovar no es igual a solucionar errores, carencias, solucionar de forma innovadora es otra cosa.												
7	¿La organización está abierta al cambio e implementación de nuevos productos/servicios jurídicos innovadores?					x	Si es su foco												
8	¿La organización cuenta con adecuado material de ayuda (bases de datos, libros, documentos)?				x		Cada unidad es responsable de su conocimiento												
9	¿Considera que las comunicaciones entre los colaboradores de la organización son efectivas?				x		Siento que falta algo que no se que es												
10	¿La organización cuenta con un agradable ambiente cultural y actitudinal de comportamiento?					x	Si la actitud es la correcta, puede variar de persona en persona.												
11	¿La organización cuenta con una cultura preventiva implantada en sus cronogramas de proyectos?					x	Si se consideran muchas variables para llevar a cabo un proyecto / iniciativa												
12	¿Existen talleres de preparación para adversidades y contingencias dirigido a los colaboradores?			x			Se levanta la información pero no se tienen simulacros para la ejecución												
13	¿La organización cuenta con personal preparado y concientizado?				x		Si												
14	¿La organización cuenta con equipos competentes?					x	Si												
1	No estoy de acuerdo. (Muy bajo o ausencia total del aspecto)	0%					<p>FORTALEZAS (Interno)</p> <table border="1"> <caption>FORTALEZAS (Interno)</caption> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Porcentaje	1	0%	2	0%	3	21%	4	43%	5	36%
Nivel	Porcentaje																		
1	0%																		
2	0%																		
3	21%																		
4	43%																		
5	36%																		
2	No estoy totalmente de acuerdo. (Bajo o ausencia parcial del aspecto)	0%																	
3	Más o menos. (Presencia regular del aspecto)	21%																	
4	De acuerdo. (Alto o presencia parcial de ese aspecto)	43%																	
5	Totalmente de acuerdo. (Muy alto o presencia total del aspecto)	36%																	

Debilidades (Internas)		1	2	3	4	5	Argumente su respuesta
1	¿Se ha presentado alguna brecha en las capacidades de los colaboradores?				x		Es natural, lo importante es detectarla corregir o compensar
2	¿Ha habido fallas o descuidos propios conocidos (gerencia)?			x			Es natural, lo importante es detectarla corregir o compensar
3	¿Se ha presentado alguna falta de presupuesto para inversión?			x			Lo desconozco pero es natural, es importante estar preparado para corregir y compensar
4	¿Ha habido algún incumplimiento, desviación significativa en los plazos de entregas de sus proyectos?				x		Si, se ha buscado minimizar esos fallos identificando correctamente el origen y dependerá de la buena documentación y seguimiento del proyecto
5	¿Se ha presentado mala relación comercial con clientes?			x			He notado algunos casos.
6	¿Ha habido perdida de la buena imagen de la organización?			x			Considero que no, solo que los clientes buscan quien les solucione.
7	¿Ha habido quejas por mala calidad en productos/servicios?				x		Dependerá del nivel de la queja, algunas por desconocimiento lo cual puede ser atendido y mejorar la experiencia.
8	¿Se ha observado algún incumplimiento de obligaciones administrativas?			x			Es natural, lo importante es detectarla corregir o compensar
9	¿Ha habido pérdida de confianza en los trabajadores?		x				Requiere atención inmediata, por mi parte no lo he evidenciado directamente pero ocurre. Detección y corrección
10	¿Ha habido ausencia de cobertura gerencial en la planificación de proyectos?		x				El seguimiento se cumple por cada lider
11	¿La organización cuenta con alguna evaluación de satisfacción al cliente?		x				Desconozco el funcionamiento de la medición
12	¿Se ha presentado alguna degradación en la calidad de productos/servicios jurídicos?			x			Han ocurrido incidencias, lo importante es motinoreo detección y corrección inmediata
1	No estoy de acuerdo. (Muy bajo o ausencia total del aspecto)	0%		<p>DEBILIDADES (Interno)</p> 			
2	No estoy totalmente de acuerdo. (Bajo o ausencia parcial del aspecto)	25%					
3	Más o menos. (Presencia regular del aspecto)	50%					
4	De acuerdo. (Alto o presencia parcial de ese aspecto)	25%					
5	Totalmente de acuerdo. (Muy alto o presencia total del aspecto)	0%					

Anexo 4. Formato para acta de constitución para Bancaribe

		Acta de Constitución	
Versión:	Fecha:	Responsable:	Razón:
Nombre del Proyecto		Código del Proyecto:	
		Fecha inicio: Fecha de Vencimiento:	
Preparado por:		Fecha:	Gerente de Proyecto
Revisado por:		Fecha:	Director del Proyecto
Aprobado por:		Fecha:	Director del Proyecto
Descripción del Proyecto			
¿Qué, Quien, Cómo, Cuándo, dónde y porqué?			
Definición del producto del proyecto o servicio del proyecto			
Descripción del producto o servicio			
Definición de requerimientos del proyecto			
Funcionales, no funcionales, de calidad etc., del proyecto/producto			
Objetivos del proyecto			
Metas hacia las cuales se pueden dirigir el trabajo del proyecto en términos de la triple restricción			
Alcance:			
Tiempo:			
Costo:			
Calidad:			
Criterios de éxito del proyecto:			
Componentes o características que deben cumplirse en el proyecto para considerarlo exitoso, no son factores de éxito.			
Requisitos de alto nivel			
(Principales condiciones y /o capacidades que debe cumplir el producto o Servicio y la gestión del proyecto, indicando el interesado que lo solicita. Una necesidad del negocio es resuelto por uno o más requisitos de producto de alto nivel. Un requisito de gestión de proyecto de alto nivel, está asociado al nivel de madurez de dirección de proyectos de los interesados)			
Requisito	Criterio de aceptación (métrica y/o norma)	Dueño	
Extensión y alcance del proyecto			

Fases del proyecto (Agrupamiento lógico de actividades relacionadas que usualmente culminan elaborando un entregable principal. Cada fase se ejecuta como un proyecto. Al fin de fase se puede tomar la decisión de concluir o no con las siguientes fases)		Principales entregables (Un único y verificable producto, resultado o capacidad de realizar un servicio que debe ser elaborado para completar un proceso, una fase o un proyecto)
Interesados clave (Persona u organización que esta activamente involucrado en el proyecto o cuyos intereses pueden ser afectados positiva o negativamente por la ejecución del proyecto o por el producto que elabora)		
Rol en el proyecto		Nombre
Riesgos de alto nivel (Evento o condición incierta que, si ocurriese, tiene un efecto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto)		
Riesgo Positivo o Negativo		Impacto en Objetivos
Hitos principales del Proyecto (Un evento significativo para el proyecto, usualmente cuando se aprueba por una autoridad un entregable importante, incluir la fecha comprometida)		
Hito	Fecha	Aprobado Por
Presupuesto del proyecto (La estimación aprobada para el proyecto, al primer nivel de la EDT, incluye las reservas de contingencia y de gestión)		
Restricciones (Estado, calidad o sensación de estar forzado a tomar un determinado curso de acción o inacción. Una restricción i limitación impuesta, sea interna o externa, al proyecto afectara el rendimiento del proyecto o de un proceso). Usualmente es impuesta por una autoridad o el medio ambiente del proyecto		
Restricción		Impuesta por

Supuestos (Factores que, para efectos de planificación, se consideran verdaderas reales o ciertas sin necesidad de pruebas o demostraciones, como respuesta a una incertidumbre. Se analiza el riesgo inherente en el proceso de gestión del riesgo)		
Supuesto		Incertidumbre
14. Requerimientos de aprobación del proyecto (Quien evalúa los criterios de éxito, decide el éxito del proyecto u quien cierra el proyecto)		
Criterios de éxito (Ver punto 4)	Evaluador	Firma el cierre del proyecto (Nombres apellidos y cargo de la persona asignada)
Gerente de proyecto asignado al proyecto (Nombres apellidos y cargo de la persona asignada como gerente del proyecto)		
Autoridad asignada (Autoridad asignada al gerente del proyecto para el uso de recursos)		
Aceptado por:	Aprobado por: Firma	
Gerente del proyecto	Patrocinador	
Fecha:	Fecha:	

Anexo 5. Propuesta de mejora formato SIE

Nombre de la solicitud:	
<i>Descripción general de la solicitud</i>	
<p>Expresar el objetivo, definición, atributos, propuesta de valor y mercado objetivo.</p> <p>Considere también: ¿qué beneficio le ofrece al Cliente la iniciativa solicitada?, ¿qué valor aporta a los Clientes y Grupos de Interés la ejecución de la iniciativa?, ¿a nivel de negocios, qué ventaja le da al Banco la ejecución de la iniciativa?, ¿cómo promueve la iniciativa solicitada, la eficiencia y experiencias memorables para los Aliados, Colaboradores y/o Clientes?.</p> <p>Indicar qué es lo que quiere resolver/mejorar, desde el punto de vista del cliente (job to be done).</p>	
<i>Información del solicitante</i>	
VP Ejecutiva:	Vicepresidencia:
Unidad/área:	Nombre y cargo:

Lineamientos estratégicos de la Organización <small>(marque una X en los que aplique)</small>	
Identificar y desarrollar fuentes para el fortalecimiento y crecimiento patrimonial	
Mejorar la productividad y eficiencia operativa y financiera	
Redefinir el modelo de negocios (segmentos, productos y canales)	
Participación activa en los nuevos flujos transaccionales y necesidades de los clientes en moneda extranjera	
Definir y establecer alianzas estratégicas, comerciales y fintech	
Adoptar y desarrollar nuevas tecnología y competencias digitales	
Lineamientos estratégicos de Bancaribe Digital <small>(marque una X en los que aplique)</small>	Ambición estratégica <small>(marque una X en los que aplique)</small>
Experiencias de clientes omnicanal	Posicionamiento
Alianzas estratégicas	Eficiencia
Negocio extendido	Productividad
Gestión de la innovación empresarial	Transformación digital
Gestión de la información para generar valor	Talento humano
Arquitectura empresarial de nueva generación	Nivel de Impacto al Negocio <small>(Indique el que aplique: muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)</small>
Experiencia del empleado	