

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**MANEJO DE LOS RIESGOS DERIVADOS EN LA EJECUCIÓN
DE PROCESOS DE COMUNICACIONES PARA LOS
PROYECTOS EN LA GERENCIA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA
DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA**

Presentado por
Luigi Figueras, Noemí Jacqueline
Para optar al Título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Casañas Echezurúa, Diego José

Caracas, julio de 2006

*A mi madre:
Luz, tranquilidad, amiga, amor, en dos palabras mi ángel.*

*A mi padre:
Sacrificio, constancia, tenacidad, orgullo, en otras palabras mi ejemplo a seguir.*

*A mis padres:
Gracias por sus grandes esfuerzos para convertirme en quien soy y por haberme enseñado el espíritu de sacrificio y superación, sin Ustedes dos no sería la persona que soy hoy. Los adoro!*

*A mis hermanas y hermano:
Con quienes mantengo entrañables lazos de amor y amistad y para quienes pretendo seguir siendo un estímulo para el logro de sus sueños y metas. En especial a mi Chiqui fuente inagotable de estímulos y satisfacciones para mí.*

*A mi esposo:
Por tu amor, por tu comprensión en aquellos momentos en que esta etapa ocupó mi tiempo y esfuerzo y, por tu apoyo incondicional siempre cuando lo necesité.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen, las fuerzas que siempre han guiado mis pasos...

A mis padres y hermanos por apoyarme, escucharme y ayudarme a salir y seguir siempre adelante.

A mi esposo por todo lo que viviste conmigo en esta, mi nueva meta.

A mis amigas Dimitra, Yurvin, Eglis y Zuleima por tener paciencia y por recogerme y aconsejarme cuando pensé que no podía avanzar más.

Al Banco Central de Venezuela por ser mi escuela y en donde siempre aprenderé algo nuevo.

A mis amigos y compañeros de la Coordinación Funcional de Sistemas para la Vicepresidencia de Operaciones Internacionales del Banco Central de Venezuela, por ayudarme a crecer un poco más cada día como persona, como profesional y ayudarme en mi gestión diaria.

A mis amigos de la oficina y ahora de la Universidad: Yurvin y Joao por ser eso mis amigos!

A mi grupo de nuevos amigos de Gerencia de Proyectos de la UCAB, en especial a Yaritza, Javier y Raiza por su apoyo y por la bonita y única experiencia vivida con Ustedes.

A la profesora Estrella Bascarán por todo su apoyo incondicional en el inicio de este trabajo y en sus fases finales.

A mi tutor y profesor Diego José Casañas por toda la ayuda brindada y consejos para la culminación de mi nuevo proyecto de vida.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron su granito de arena para ayudarme a obtener un nuevo logro en mi vida.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I - EL PROBLEMA.....	5
Generalidades	5
Delimitación del Problema	5
Planteamiento del Problema.....	11
Justificación de la Investigación.....	11
Objetivos de Investigación.....	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
Viabilidad de la Investigación.....	13
Consecuencias de la Investigación.....	13
Alcance de la Investigación	13
Delimitación de la Investigación.....	13
Limitaciones de la Investigación	14
CAPÍTULO II - MARCO METODOLÓGICO.....	15
Consideraciones Generales.....	15
Tipo de Investigación.....	15
Diseño de la Investigación.....	16
Fases de la Investigación	18
Unidad de Análisis	20
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	21
Descripción de los Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos	22
Técnicas para el Análisis de Datos.....	23
Operacionalización de los Objetivos y Variables	25
Cronograma de Actividades -Plan Maestro-	27
CAPÍTULO III - MARCO TEÓRICO	28
Consideraciones Generales.....	28
Marco Organizacional.....	28
El Banco Central de Venezuela	28
Misión del Banco Central de Venezuela	28
Visión del Banco Central de Venezuela	29
Funciones del Banco Central de Venezuela	30
Organización en Estudio	31
Antecedentes de la Investigación	32
Bases Teóricas.....	34
Comunicación	35
Información y Comunicación.....	40
Comunicación por Computadora.....	41
Estrategias de Comunicación.....	42
Obstáculos al Flujo Eficaz de la Información.....	44

Riesgo	45
El Pensamiento Grupal	50
Riesgo en la Comunicación.....	50
Riesgo e Información	50
Privacidad	51
Confidencialidad	52
Integridad	52
Disponibilidad.....	53
Autenticación y No Repudio	53
¿Cómo se Identifican los Riesgos?.....	53
Tratamiento de Riesgos	54
Identificar Opciones de Tratamiento	55
Riesgos Operacionales	58
Riesgos de Tecnología	59
Consideraciones Éticas.....	59
CAPÍTULO IV – RESULTADOS DEL PROYECTO	62
Consideraciones Generales.....	62
El Proceso de Recolección de Datos.....	64
Tabulación de los Resultados.....	66
CAPÍTULO V – EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO	83
Generalidades	83
Interpretación de Resultados	84
Identificación de los Riesgos Derivados de los Procesos de Comunicación	86
Tratamiento de los Riesgos Identificados	90
Incidencia del Tipo de Riesgo sobre algunas Áreas del Conocimiento	93
Estrategias Internas y Externas para realizar comunicaciones en proyectos	94
Acciones para el Desarrollo de una Gestión de Riesgos en	
Comunicaciones.....	99
6.1.1. Acciones de la Organización.....	99
Acciones para la Gente	101
Acciones de la Gente	102
Impacto de los riesgos identificados en las relaciones de trabajo del equipo	
del proyecto	102
Mejores Criterios de Comunicaciones para la Unidad de Análisis.....	104
Razones para Aplicar una Gestión de Riesgos en Comunicaciones	107
Seguimiento y Control de los Riesgos en Comunicaciones	108
Plan de Contingencia para los Riesgos en Comunicaciones	109
CAPÍTULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
Conclusiones	111
Recomendaciones Finales.....	116
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	118
ANEXO “A” – GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	121
ANEXO “B” – MODELO DE ENTREVISTA UTILIZADO	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Definición del Problema.....	18
Tabla 2.	Investigación de Proyectos.....	19
Tabla 3.	Identificación de Riesgos.....	19
Tabla 4.	Presentación de los Resultados	20
Tabla 5.	Operacionalización de Objetivos y Variables	25
Tabla 6.	Operacionalización de Objetivos y Variables	26
Tabla 7.	Plan Maestro del Proyecto de Investigación.....	27
Tabla 8.	Medios de Comunicación Utilizados para Proyectos.....	67
Tabla 9.	Frecuencia de Uso para Mecanismos de Comunicación.....	73
Tabla 10.	Consecuencias para Situaciones de Incertidumbre	76
Tabla 11.	Manejo del Riesgo en Situaciones de Omisión de la Información.....	78
Tabla 12.	Impacto en los Proyectos por Ocultamiento de Información	80
Tabla 13.	Riesgos Negativos Identificados de Tipo Operacional	87
Tabla 14.	Riesgos Negativos Identificados de Tipo Organizacional.....	88
Tabla 15.	Riesgos Negativos Identificados de Tipo de Conflicto.....	89
Tabla 16.	Tratamiento y Control de los Riesgos Identificados	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Medios de Comunicación utilizados en los proyectos.....	68
Gráfico 3. Consecuencias al presentarse situaciones de incertidumbre	77
Gráfico 4. Manejo del Riesgo en Situaciones de Omisión de la Información	79
Gráfico 5. Impacto en los Proyectos por Ocultamiento de la Información	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Unidad de Análisis	21
Figura 2. El Sistema Comunicacional.....	36

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**MANEJO DE LOS RIESGOS DERIVADOS EN LA EJECUCIÓN DE LOS
PROCESOS DE COMUNICACIONES PARA LOS PROYECTOS DE LA
GERENCIA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA DEL
BANCO CENTRAL DE VENEZUELA**

Autor: Noemí Jacqueline Luigi Figueras

Tutor: Diego José Casañas Echezuría

RESUMEN

La gerencia de proyectos abarca nueve áreas de conocimiento principales para la correcta definición y ejecución de proyectos de diversa índole. Existen dos de ellas que manejan el comportamiento humano y los eventos que pueden impactar positiva o negativamente al producto, resultado o servicio que tiene como objetivo final un proyecto. Las descripciones dadas corresponden a la gestión de las comunicaciones y la gestión de los riesgos respectivamente. La investigación que se desarrolla en el presente trabajo, identifica y diagnóstica riesgos derivados de los procesos establecidos en la gestión de las comunicaciones durante la ejecución de los proyectos tecnológicos en la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela. Igualmente busca aplicar la teoría y conceptos de la Gerencia de Riesgos sobre los diversos tipos de comunicaciones utilizados en el área mencionada, con el propósito de analizar los eventos y generar acciones y estrategias para el mejor manejo de las comunicaciones en pro de la consecución de los proyectos dentro de la organización. Las metodologías utilizadas fueron entrevistas y tormentas de ideas, que permiten obtener la información para su tabulación y análisis, logrando alcanzar el objetivo principal propuesto en la investigación, la cual se enmarca además en: a) incidencia dentro de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos; b) las posibles actividades a realizar para mejorar la gestión de la comunicación; c) dependencia de la comunicación con las relaciones interpersonales del equipo de proyecto y d) planteamiento de estrategias de comunicaciones genéricas para efectuar un flujo comunicacional con calidad y entendimiento. Este proyecto factible, ha querido contribuir con la aplicación de mejores prácticas en la gestión de las comunicaciones en la unidad de análisis y con ello evitar y mitigar eventos adversos que perjudiquen la planificación de los proyectos.

Palabras Clave: Gestión; Comunicación; Riesgo; Identificar; Analizar; Proyecto; Gestión de las Comunicaciones; Gestión de los Riesgos; Impacto.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la humanidad vive en un mundo que presenta cambios constantes, cuyas consecuencias presentan divergencias entre lo positivo y lo negativo, y en donde la dirección elegida o establecida depende del entorno en que estemos y de la acepción que se tenga de las situaciones presentadas.

Todos los ambientes, independientemente de su orientación, cuentan con denominadores comunes, la observación y la comunicación; el primero de los nombrados se conoce como un proceso que permite estudiar y analizar los escenarios presentados; este componente de vital importancia en los diversos ambientes en que nos desenvolvemos en quehaceres cotidianos, lo que incluye el personal, profesional y estudiantil. El segundo comprende la evolución de los mensajes desde un emisor hasta un receptor, a través de un medio definido para garantizar la transmisión de lo que se desea comunicar y estableciendo retroalimentación entre las partes, para determinar que el mensaje inicial ha sido entendido completamente.

La constante observación es factor determinante en la definición de posibles riesgos y deriva al mismo tiempo, en procesos de comunicación para divulgar los comportamientos identificados. La gestión del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo.

Existen riesgos de diversas índoles, en los campos de la construcción, política, economía, la vida, en todos lados hay eventos que pueden darle un giro a lo planeado. Lo mismo ocurre en las organizaciones; sin embargo tipos de riesgos que están tomando un fuerte auge y son los operacionales, de los

cuales se derivan los riesgos en las comunicaciones dentro de las empresas. En el marco de la revisión y actualización bibliográfica, se cuenta con información y procedimientos para la comunicación del riesgo, sin embargo, se desconoce la existencia de estudios para el manejo de los eventos derivados de los procesos de comunicaciones durante las fases que determinan la implantación de proyectos dentro de un área definida.

El conocimiento y la información son factores de poder. Por lo tanto, si se conoce en dónde se encuentran las variables de seguridad, estos estandartes organizacionales estarán más protegidos. La tecnología digital beneficia a todos los integrantes de una organización que la posean, al permitirles comunicarse de una manera más fácil y eficiente. Sin embargo, estos tipos de comunicaciones no siempre son seguras.

El manejo de los riesgos en las comunicaciones dentro del desarrollo de proyectos permite inspirar seguridad en la información, la cual es pilar para la toma de decisiones asociadas a los negocios de la organización. La comunicación es la base para el correcto desenvolvimiento de los planes formados para el logro de los objetivos del proyecto y es importante detectar, identificar y mitigar los riesgos derivados de los procesos comunicacionales para evitar o mitigar en proyectos futuros su aparición.

Por lo tanto, se desarrolla el presente trabajo especial de grado como un fruto de investigación que permite anticipar y definir el manejo de riesgos en las comunicaciones para gerencias de proyectos, en este caso presente en la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela, pretendiendo con ello, establecer las bases para realizar futuras investigaciones en estas áreas como un conjunto, ya que, el ámbito de desarrollo es bastante amplio y enriquecedor. El propósito de la investigación es determinar que el

manejo inadecuado de las comunicaciones de un proyecto es la causa del fracaso del mismo para la mayoría de los casos.

El trabajo se encuentra dividido en seis (6) capítulos, donde en el primero de ellos, denominado El Problema, se plantea una visión general de la razón de la investigación, su justificación, objetivos que se persiguen con ella, su alcance, limitaciones y viabilidad.

El segundo capítulo, denominado Marco Metodológico, contiene las precisiones sobre el tipo, diseño y fases de la investigación ocurrida, así como también la definición de las técnicas para la recolección de los datos y análisis de los resultados de la investigación.

Continuando con el tercer capítulo, definido como Marco Teórico, describe claramente los componentes considerados válidos para el encuadre de la investigación, lo que implica analizar las teorías, conceptos y antecedentes teóricos que enmarcan la investigación y sirven de soporte para cada uno de las acciones desencadenadas durante el análisis y evaluación de los resultados de la misma.

Por su parte, el cuarto capítulo contiene un análisis de los resultados del proyecto, el cual abarca la tabulación de los resultados de las entrevistas efectuadas para la identificación de riesgos y otras directrices enmarcadas en esta investigación, lo que se traduce en la información previa y de base para el desarrollo de la quinta división o capítulo.

El quinto capítulo, comprende la evaluación del proyecto donde el enfoque se encuentra hacia la interpretación de los resultados y el cumplimiento de los objetivos del proyecto con base en la tabulación de los productos

enunciados y explicados en el capítulo cuarto. Es aquí donde se aplica la gestión de riesgos sobre la investigación y se dictan acciones a seguir para el seguimiento, control y monitorización de los mismos.

Por último, el capítulo sexto engloba las conclusiones derivadas de la investigación y algunas recomendaciones para el éxito de la gestión de comunicaciones en la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela y así evitar la aparición de nuevos riesgos en comunicaciones que perjudiquen a los proyectos del portafolio y por ende los objetivos estratégicos de la Organización.

CAPÍTULO I - EL PROBLEMA

Generalidades

Para Baptista, Fernández y Hernández (2004), una vez que se ha concebido la idea de la investigación y se ha profundizado en el tema en cuestión, las personas se encuentran en condiciones de plantear el problema de la investigación. El planteamiento del problema significa afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación. Los elementos para plantear un problema son tres y están relacionados entre sí: los objetivos que persigue la investigación, la o las preguntas de la investigación y la justificación del estudio. Partiendo de estos conceptos se procede a establecer la delimitación de la problemática, los objetivos para solucionarla y la justificación de la investigación, entre otros aspectos resaltantes.

Delimitación del Problema

La gerencia de proyectos se maneja comúnmente mediante una metodología que se basa en unos insumos, un proceso, unos resultados y una retroalimentación que cierra el ciclo. Sin embargo, aunque sean parte integral de la gerencia de proyectos, el manejo de los riesgos y la comunicación son diferentes. Riesgos es un proceso que tiene que ver o aplica impacto, probabilidad, incertidumbre y plan de contingencia. Comunicación es otra área del conocimiento a través del cual se intercambia información entre personas utilizando un sistema común de símbolos, signos o comportamientos Project Management Body of Knowledge -PMBOK®-(2004).

Las metodologías utilizadas para transmitir información entre los interesados o stakeholders de un proyecto pueden variar significativamente.

Ello depende de muchos aspectos que incluyen la urgencia de la necesidad de la información, la disponibilidad de la tecnología, el personal previsto para el proyecto, la duración del proyecto y el entorno del mismo.

Una de las grandes transformaciones del mundo es el cambio en las organizaciones entre las que se incluyen las empresas. El futuro habla de organizaciones basadas en una tupida red de relaciones, nacidas de la persuasión y comunidad de intereses, habla de cooperación en múltiples planos, de economías de escala y de transnacionalidad para todos, incluidas las más pequeñas empresas y organizaciones.

No es el fin de los sistemas organizativos, sino el significado del término organización el que ha cambiado. El flujo del conocimiento en gestión en el concierto nacional e internacional y la forma como se accede a él, determinará el futuro de las empresas. Conocimiento en gestión (comunicación) y conocimiento tecnológico son el binomio del éxito para las organizaciones. Ambos flujos de conocimientos modelan la competitividad de las empresas en un marco de actuación sin fronteras.

La comunicación es fundamental en cualquier forma de organización; sin ella no habría definición de los límites y de las relaciones. La comunicación electrónica permite interconectarse a distancia, en el tiempo, interculturalmente y organizacionalmente también, creando alternativas a las actuales experiencias comunicacionales en las organizaciones.

La comunicación electrónica está menos constreñida por la proximidad y las estructuras de interrelación, lo que la hace especialmente idónea para el intercambio de mensajes organizacionales a distancia (Feldman, 1987; citado por Valentini, 1995). Provee una oportunidad para acrecentar el interés de

formar esas conexiones que de otra forma serían imposibles de mantener (Fulk 1996; citado por Valentini, 1995). En este sentido no sólo es el detonante de las relaciones, sino también un condicionante de las mismas (DeSanctis, Staudenmayer y Wong; citado por Valentini, 1995). Los nuevos intercambios y relaciones pueden ocurrir como resultado de la conectividad y distribución de personas que requieren relacionarse.

De acuerdo a estos planteamientos, la potencialidad de las organizaciones distribuidas geográficamente se desarrolla cuando las relaciones establecidas a partir de las conexiones electrónicas producen nuevas y cualitativamente diferentes comunicaciones que dan como resultado productos, servicios o procesos innovadores.

La comunicación en el ciberespacio se supone debe ser más rápida e individualizada de acuerdo a las demandas de los interconectados. Esto implica contenidos y direccionalidad temporales dependientes de la formación o disolución de procesos interorganizacionales en el tiempo. Al hecho que las relaciones colaterales existentes en la comunicación virtual, que reemplaza las comunicaciones jerarquizadas y las redes tradicionales, se agrega una mayor cantidad de información.

Las comunicaciones vienen dadas de muchas formas ya sean formales o informales, escritas u orales, y son parte esencial de las habilidades del Líder del Proyecto, según el Project Management Body of Knowledge -PMBOK®- (2004), *“las habilidades de dirección general relacionadas con comunicaciones incluyen asegurarse de que las personas correctas reciban información que corresponda en el momento adecuado”*, en otras palabras es el líder del proyecto el responsable que la información sea clara y completa para que los

interesados directos en el proyecto se encuentren completamente identificados con los asuntos relacionados al proyecto en que trabajan.

El volumen de comunicaciones ha crecido tanto, que más y más personas exigen formalidad, programación y eficiencia rutinaria que aporte confiabilidad a las interrelaciones y procesos. Las relaciones personales y los contactos informales son más poderosos que las estructuras formales (Valentini, 1995). Como consecuencia, una enorme tensión ha sobrevenido a las organizaciones virtuales, que no sólo deben lograr mayor número de transacciones eficientes, sino que además deben buscar fórmulas para enriquecer las comunicaciones y hacerlas confiables. El concepto de riesgo es complejo. La investigación de este concepto por diversas disciplinas ha incrementado su complejidad y la manera cómo la gente lo entiende.

La gerencia de riesgos es definida por el Project Management Body of Knowledge -PMBOK®- (2004), de la siguiente forma “incluye los procesos concernientes al manejo y planeación de riesgos, identificación, análisis, respuestas, monitoreo y control de éstos sobre el proyecto. El propósito es aumentar la probabilidad e impacto de eventos favorables al proyecto y reducir la probabilidad e impacto de eventos adversos al proyecto”.

Las iniciativas de comunicación del riesgo deben diseñarse de tal manera que se asegure que los mensajes lleguen a los grupos objetivo de la población. Para ello, primero se deben encontrar formas de desagregar las diferencias y necesidades individuales e incluir en la información que se proporcione las preocupaciones sentidas por el público.

La gente tiende a ser particularmente resistente a la idea de que se encuentra en riesgo frente a un peligro. La mayoría de las personas considera que está en un peligro menor que el individuo promedio, con menor posibilidad

de morir de un ataque cardíaco, menor probabilidad de quemarse o menor probabilidad de volverse adicto a las drogas; tiende a sentirse infalible. Por ejemplo, casi todas las personas consideran que manejan su vehículo mejor que el promedio o que tienen menos probabilidades de desarrollar un cáncer que el individuo promedio. Este optimismo irreal se sustenta en la información disponible y en un razonamiento que induce a pensar que el peligro no es una amenaza verdadera, aunque afecte a personas conocidas. Todo ello influye en la respuesta ante el riesgo. El mensaje “*esto lo incluye a usted*” es más difícil de comunicar que “*muchos morirán*”.

La percepción es un factor importante que se debe considerar cuando se comunican riesgos. Sin embargo, no se toma en cuenta para determinar los riesgos derivados en los procesos de comunicaciones durante la ejecución de los proyectos. Diversos estudios en antropología y sociología han mostrado que la percepción y la aceptación de un riesgo tienen sus raíces en factores culturales y sociales. Se ha argumentado que la respuesta al peligro está mediada por influencias sociales transmitidas por amigos, la familia, los compañeros de trabajo y los oficiales públicos respetables. En muchos casos, la percepción del riesgo se puede formar después de un hecho racional ejecutado por el propio individuo.

En los proyectos existen riesgos de diversa índole y dependiendo de la naturaleza de los mismos, se citan como posibles riesgos a considerar los apagones, daños en estructuras de edificios, personal que incumple asistencia por causas diversas, lluvias, terremotos entre otros factores, sin embargo hay riesgos dentro de las mismas áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos.

Un área que se ve impactada como un riesgo que puede incidir en el costo, alcance y tiempo del proyecto es la comunicación. Existen riesgos

latentes de que la comunicación establecida o falta de ella en todas las direcciones del proyecto (horizontal o vertical) incidan positiva o negativamente en la planificación del proyecto.

La planificación del proyecto incluye identificar y cualificar los riesgos en las comunicaciones que acarrearían al proyecto si no se maneja la información desde y hacia todas las áreas involucradas en el mismo. Todos los proyectos deben permitir la participación de sus integrantes y la mejor forma es creando o utilizando canales de comunicación que permitan una mayor fluidez de la información, lo que se traduce en un alto porcentaje de avance debido al peso que tienen las comunicaciones en las organizaciones de proyectos.

Las empresas u organizaciones establecen sus propias políticas de comunicaciones; se conoce bien que ésta es una época donde se manejan diversas formas de comunicación, por lo tanto el Banco Central de Venezuela no es ajeno al impacto general que las comunicaciones tienen en la cotidianidad.

El Banco Central de Venezuela, tiene entre sus funciones, contribuir con el Ejecutivo Nacional en la armonización de la política monetaria con la fiscal, facilitando el logro de los objetivos macroeconómicos con la creación y mantenimiento de las condiciones monetarias que se requieren para la transición y cambio estructural de la economía venezolana, y con los mecanismos necesarios que permitan minimizar sus niveles de vulnerabilidad ante las fluctuaciones externas y la volatilidad de las variables claves del sistema. Un Banco Central es una institución en la cual la sociedad delega la capacidad de emitir dinero y de regular el nivel de crédito de la economía.

La Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela posee actualmente una alta cartera de proyectos dirigidos a todas las áreas relacionadas con el negocio del ente emisor; otros que corresponden más con la gente que labora en el Instituto y un porcentaje de ellos enfocados directamente como proyectos de la gerencia.

Con la gran cantidad de proyectos planificados o en desarrollo y que pertenecen a la unidad de apoyo indicada, el volumen de riesgos relacionados con las comunicaciones crece exponencialmente, debido a que debe mantenerse una constante relación entre el líder del proyecto con los demás interesados del mismo, lo que indica mantener informados a los que estén a su cargo como los que jerárquicamente se encuentren a niveles superiores y a los usuarios funcionales y finales del mismo.

Planteamiento del Problema

¿Cómo se relacionan y qué efectos tienen los riesgos derivados de los sistemas y procesos de comunicación para los proyectos planificados y desarrollados por la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela?.

Justificación de la Investigación

La situación presentada evidencia la necesidad de medir la incidencia de la exposición al riesgo que se establece en el manejo de comunicaciones para los proyectos de la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela, así como servir de base para la toma de decisiones futuras en caso de determinarse impactos en el alcance, tiempo y/o costo del proyecto por la

ejecución de políticas de comunicación adversas a la planificación de los mismos.

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Determinar cuáles son los riesgos positivos y/o negativos derivados de los procesos de comunicación efectuados durante la ejecución de la cartera de proyectos planificados o desarrollados por la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela.

Objetivos Específicos

- Definir la incidencia del tipo y nivel de riesgo sobre las comunicaciones medidas en el alcance, tiempo y costo de los proyectos establecidos por la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela.
- Indicar las estrategias internas y externas de comunicaciones en el desarrollo e implantación de proyectos establecidos por la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela como metas propuestas para lograr los objetivos del Instituto.
- Identificar los riesgos en el manejo de las comunicaciones, durante el desarrollo de proyectos y su impacto positivo o negativo en las relaciones de trabajo del equipo del proyecto.
- Establecer los mejores criterios de comunicaciones desde la jefatura de los proyectos hacia todos los interesados de los mismos y viceversa, con la finalidad de mitigar la exposición al riesgo que impacten las planificaciones ya constituidas.

Viabilidad de la Investigación

La investigación es factible debido a que en la organización en estudio se cuentan con los recursos necesarios para emprenderla. Los recursos presentes son financieros, humanos y tecnológicos, que en su conjunto permiten formar el análisis necesario para lograr los objetivos de este trabajo especial de grado.

Consecuencias de la Investigación

La investigación presenta una serie de beneficios para la organización en estudio; estas consecuencias positivas permiten establecer criterios para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en otras áreas de conocimiento en el desarrollo de proyectos de índoles tecnológico y sistemático en el Banco Central de Venezuela.

Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación es establecer el manejo de los riesgos derivados de las acciones efectuadas durante los procesos comunicacionales en la ejecución de los proyectos de la organización en estudio, con el propósito de presentar una gama de opciones que permitan una mejor gestión de las comunicaciones e impedir posibles retrasos que perjudiquen la culminación de los proyectos sobre los alcances, tiempos y costos previamente planificados.

Delimitación de la Investigación

Tanto la gerencia del riesgo como la de comunicaciones tienen amplio espectro, en otras palabras, el tamaño de las muestras y de las poblaciones en estudio son muy grandes, por lo tanto este trabajo especial de grado establece la investigación sobre los riesgos derivados de las comunicaciones y limita su

ámbito de estudio sobre los proyectos en desarrollo dentro de la organización en estudio.

Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones que le hacen fronteras a esta investigación se indican a continuación:

- El tiempo disponible para elaborar la investigación.
- Disposición de los integrantes de los proyectos en la organización en estudio para suministrar información relacionada sobre sus mecanismos de comunicaciones y los riesgos en que incurren.
- En la investigación, sólo se llega a una discreción cualitativa de los riesgos, la cual se encuentra establecida a partir de un análisis cuantitativo hecho sobre las acciones determinadas a partir de la aplicación de entrevistas. Por lo tanto, el desarrollo de la operacionalización de los objetivos y variables pueden exceder el tiempo de ejecución planificado para el desarrollo del Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO II - MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Generales

El marco metodológico contiene precisiones sobre el tipo de investigación en que se enmarca el Trabajo Especial de Grado, es decir, el plan a seguir para cumplir con los objetivos propuestos. En esta etapa se determinan los diferentes tipos de investigación y de la naturaleza de preguntas que se plantean, en conjunto con las técnicas de recolección de información necesaria para la ejecución del trabajo y las destrezas a aplicarse que permiten el análisis de los datos, presentación de los resultados y conclusiones finales que deriven de la investigación.

Tipo de Investigación

En la organización en estudio, se presentan muchos esquemas de comunicación, debido a que se establecen relaciones internas entre técnicos del instituto y entes externos, que comprenden a instituciones financieras, entes gubernamentales, proveedores, entre otros. Este manejo multidireccional de agentes e interesados en el proyecto, pueden establecer riesgos en el manejo de la comunicación, al definir y desarrollar proyectos, que permitan y garanticen una información útil, oportuna, completa y de uso directo para los involucrados en los proyectos, tanto interna como externamente.

Por lo expresado con anterioridad, se indica que el Trabajo Especial de Grado entra en la categoría de Proyecto Factible, al indicarse los riesgos operativos en que se incide durante los procesos de comunicación en la organización, y su impacto en las otras áreas del conocimiento durante todas las fases previas a la implantación de los proyectos.

La clasificación es muy importante, pues del estudio depende la estrategia de la investigación, por lo cual se establece que la investigación comprende adicionalmente como tipos de investigación a los estudios exploratorio y descriptivo.

La investigación es exploratoria por una razón fundamental, se está estudiando un tema poco investigado, debido a que se busca determinar los riesgos identificados durante los procesos organizacionales en la gestión de los proyectos tecnológicos, desde su definición hasta su implantación, dentro de la organización en estudio. En segundo plano, la investigación es del tipo descriptiva, lo que conlleva a establecer las características y propiedades de las comunicaciones en la organización en conjunto con los perfiles de los entes internos y externos participantes en los procesos de comunicación durante el ciclo de desarrollo de los proyectos.

Diseño de la Investigación

Es importante señalar que los datos teóricos no poseen fundamentos numéricos, por lo que no pueden ser medidos a través de procesos estadísticos. Asimismo, los resultados de las entrevistas no representan una muestra significativa del universo a estudiar. Por lo que se indica que las variables a manejar son de tipo cualitativo. Las mencionadas variables no son manipuladas sino observadas únicamente como fenómenos en su ambiente natural, con el propósito de ser analizadas y adaptadas al proyecto en estudio.

El proyecto no posee consideraciones estadísticas, por lo que el enfoque de estudio que presenta es cualitativo, con el cual no es necesario preconcebir un diseño de la investigación, sin embargo la mayoría de las metodologías

recomiendan hacerlo. El estudio cualitativo permite construir una aproximación global de las situaciones para explorarlas, describirlas y comprenderlas.

El diseño viene a ser el plan o estrategia para lograr los objetivos propuestos, por lo tanto el plan de trabajo diseñado es el siguiente:

- Definición e identificación de los aspectos más relevantes de la organización en estudio.
- Recolección de información sobre aspectos relacionados con el desarrollo del trabajo especial de grado.
- Revisión de las estrategias de comunicaciones internas y externas a la organización en estudio.
- Investigación a través de diversas fuentes de riesgos y comunicaciones relacionados entre sí. La información puede ser tomada de monografías, presentaciones publicadas principalmente en Internet y técnicas de entrevistas y cuestionarios dentro de la organización en estudio.
- Evaluación y constitución de mejores criterios comunicacionales que permitan mitigar la exposición a riesgo para las estrategias de la organización en estudio.
- Determinación de los riesgos inherentes a los tipos de comunicaciones establecidos en la organización en estudio y su impacto sobre las áreas de conocimiento dentro del desarrollo de sus proyectos.

Fases de la Investigación

La investigación se divide en cuatro (4) fases y que su vez se subdividen en quince (15) componentes en total. Las fases principales son las siguientes:

- Definición del Problema, con tres subfases.
- Investigación de Proyectos, con dos subfases.
- Identificación de Riesgos, con seis subfases.
- Presentación de Resultados, con cuatro subfases.

Tabla 1. Definición del Problema

Fase 1: Definición del Problema				
Nombre Fase	Objetivo Fase	Rol del Investigador	Instrumento	Sitios de Investigación
Planeación	Planear lo relacionado al alcance, tiempo, costo y recursos de la investigación.	Planear	Libros, bitácoras y juicio experto del investigador.	Bibliotecas, Internet, entrevistas a otras personas relacionadas.
Formulación del proyecto de investigación	Determinar el proceso de investigación. Revisiones teóricas con base en libros, tesis realizadas y relacionadas, investigación cualitativa.	Investigar en textos, tesis relacionadas con prácticas profesionales anteriores.	Libros, Tesis.	Bibliotecas e Internet.
Identificación de procesos de comunicaciones	Determinar los tipos de comunicaciones formales e informales dentro de la organización en estudio, para y con su entorno.	Investigar y analizar	Entrevistas	Organización en estudio, Bibliotecas e Internet.

(Fuente: El Autor)

Tabla 2. Investigación de Proyectos

Fase 2: Investigación de Proyectos				
Nombre Fase	Objetivo Fase	Rol del Investigador	Instrumento	Sitios de Investigación
Recolección de Información	Recoger información de los proyectos de tecnología dentro de la organización.	Investigar	Entrevistas a colegas y observación al portafolio de proyectos.	Áreas de la organización en estudio que tengan cartera de proyectos.
Organización de la Información	Clasificación de los proyectos de la organización en estudio según su tipología.	Clasificar	Matrices	Áreas de la organización en estudio que tengan cartera de proyectos.

(Fuente: El Autor)

Tabla 3. Identificación de Riesgos

Fase 3: Identificación de Riesgos				
Nombre Fase	Objetivo Fase	Rol del Investigador	Instrumento	Sitios de Investigación
Identificación de Riesgos	Identificar los posibles riesgos en que incurren las comunicaciones dentro de la organización en estudio.	Analizar	Libros, bitácoras y juicio experto del investigador, lluvia de ideas.	Bibliotecas, Internet, entrevistas a otras personas relacionadas dentro de la organización.
Análisis de Riesgos	Determinar los tipos de riesgos e identificar las áreas de conocimiento que son impactadas por ellos.	Procesar, Analizar	Entrevistas, Observación y Análisis Participativos	Organización en estudio
Interpretación y discusión	Interpretar y conceptualizar los riesgos identificados	Discutir, analizar, interpretar	Matrices de Integración	Organización en estudio, Bibliotecas e Internet.
Conceptualizar riesgos con comunicaciones	Identificar cuales riesgos pertenecen a que tipos de comunicaciones	Conceptualizar, Identificar, Analizar	Matrices	Organización en estudio, Bibliotecas e Internet.
Determinar impacto de los riesgos en los proyectos	Determinar los niveles de impacto positivos y negativos que tienen los riesgos identificados para los procesos de comunicación para la organización en estudio, tanto interna como externamente.	Identificar, Analizar, Presentar	Informes, Matrices	Organización en estudio, Bibliotecas e Internet.
Comunicar y compartir resultados	Exponer y presentar los riesgos identificados durante esta fase.	Comunicar, Presentar	Presentaciones Informes Matrices	Organización en estudio

(Fuente: El Autor)

Tabla 4. Presentación de los Resultados

Fase 4: Presentación de los Resultados				
Nombre Fase	Objetivo Fase	Rol del Investigador	Instrumento	Sitios de Investigación
Conclusión	Reconocer el proceso investigativo y sus resultados.	Analizar totalmente el proceso	Documento final de la investigación.	Bibliotecas, Internet, entrevistas a otras personas relacionadas dentro de la organización.
Sugerencias	Contribuir para las próximas investigaciones relacionadas con el tema.	Contribuir, Construir	Libros y Documento Final	Organización en estudio
Presentación del documento	Presentar la investigación.	Discutir, analizar, interpretar Dar a conocer	Matrices de Integración Documentación y Presentación Finales	Organización en estudio, Bibliotecas e Internet.

(Fuente: El Autor)

Unidad de Análisis

La unidad de análisis u organización en estudio identificada para el desarrollo de la investigación, es la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela, entidad que se encuentra adscrita a la Vicepresidencia de Administración del ente emisor.

La Figura 1, muestra el organigrama de la unidad de análisis, cuya estructura posee dos subgerencias, a saber:

- Sistemas (donde se llevan a cabo los proyectos propios de los negocios del ente emisor), y
- Servicios (área que establece y aporta la infraestructura tecnológica para el Instituto).

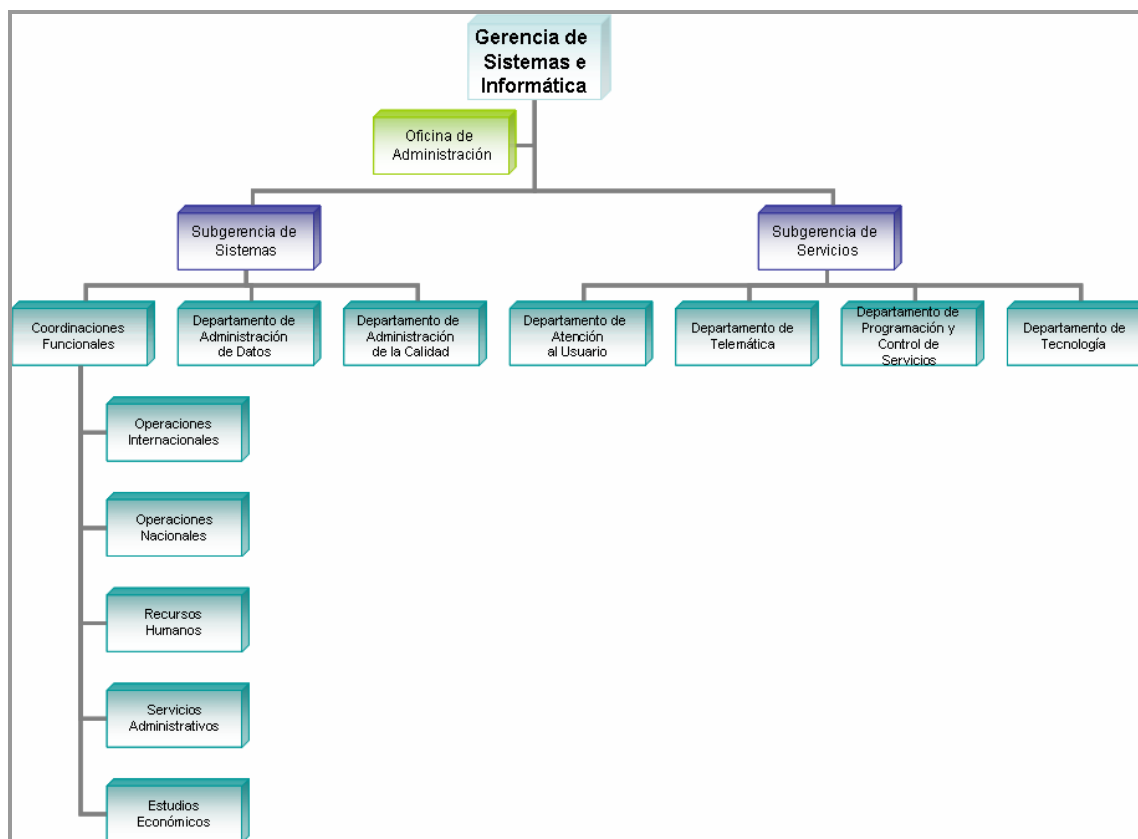


Figura 1. Organigrama de la unidad de análisis
(tomada de Banco Central de Venezuela-Gerencia de Sistemas e Informática, 2006)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El objetivo fundamental de la primera parte del proyecto es reconocer los tipos de comunicaciones inherentes a los proyectos tecnológicos dentro de la organización en estudio, y así establecer los análisis necesarios para la identificación de los posibles riesgos que inciden en el correcto desempeño durante el desarrollo de los mismos. Por lo tanto, las técnicas y/o instrumentos a utilizar son las entrevistas, en conjunto con el método de lluvia o tormenta de ideas, el cual permite determinar los posibles riesgos en que se incurren durante los procesos comunicacionales dentro de la organización en estudio y para con su entorno. Igualmente, se utilizan como instrumentos de recolección

de información importante para la investigación las lecciones aprendidas, minutas, informes y manuales derivados del desarrollo de proyectos previos.

Con estas técnicas y a través del análisis y evaluación de los resultados se pueden determinar cuáles son los riesgos que se presentan en el área de conocimiento que se considera importante en el desarrollo de las fases asociadas para el desarrollo e implantación de proyectos de cualquier índole: la comunicación.

Por otra parte, durante todo el proceso de investigación se lleva a cabo una documentación o revisión bibliográfica.

Descripción de los Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

- Documentación Bibliográfica: Involucra la obtención de información a través de obras especializadas en los temas de riesgos y comunicaciones, revistas técnicas de gerencia de proyectos, documentación existente en Internet y otros trabajos de investigación elaborados previamente enmarcados en temas relacionados.
- Entrevistas: Utilizadas para obtener información de carácter anónima, abierta e informal por parte de los entrevistados, quienes emiten su opinión respecto al manejo de riesgos sobre las comunicaciones en los proyectos.
- Herramientas previas: Contempla extraer la información de acciones y documentos derivados de proyectos ya culminados, y que sirven de punto base para la investigación. Esa información se puede obtener de los planes de ejecución de los proyectos previos y de las lecciones aprendidas en el desarrollo de los mismos.

Técnicas para el Análisis de Datos

En la investigación cualitativa por lo general se encuentran grandes volúmenes de datos, como consecuencia de los instrumentos y/o técnicas de recolección de datos utilizados para obtener la información. Para organizar la información recaudada es necesario seguir una serie de propósitos centrales que permiten tenerla siempre disponible para cualquier ente o área que la necesite. Por lo tanto las técnicas para el análisis de datos en la investigación son las siguientes:

- Revisar el material recolectado a través del mecanismo de entrevistas; los datos obtenidos deben estar organizados por el criterio de identificación de los problemas emanados y recopilados en el proceso de levantamiento de la información; las entrevistas son efectuadas a una muestra del personal de la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela, y a usuarios de las áreas más operativas, quienes mantienen comunicación permanente con la unidad de análisis durante la ejecución de los proyectos. Por lo tanto, la información se clasifica en el siguiente orden:
 1. Por Tabulación de los Datos.
 2. Por Interpretación de los Resultados.
- Establecer un plan de trabajo inicial, es decir, dar un sentido estructurado del trabajo a consumir para determinar los riesgos que presentan las políticas de comunicaciones dentro de la organización en estudio. Es en este aspecto donde se revisan los datos derivados de las entrevistas, se elaboran bitácoras, se definen los métodos e instrumentos para analizar los datos, entre los cuales se citan la elaboración de matrices y la presentación de avances durante la investigación. Igualmente es en este paso donde se reconocen las personas que participan en la identificación de los riesgos y las fechas tentativas para la formalización de los análisis.

- Establecer criterios de tipo cualitativos, que identifiquen los riesgos en cuatro tipos a saber:
 - a. Catastrófico (C): Si el hecho llegara a presentarse, tendría un impacto irreversible sobre la entidad.
 - b. Alto (A): Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto sobre la entidad.
 - c. Medio (M): Si el hecho llegara a presentarse, tendría medio impacto o efecto en la entidad.
 - d. Bajo (B): Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad.
- Describir los datos aportados por los criterios identificados previamente a través del uso de distribuciones de frecuencias y/o gráficos, herramientas cuantitativas que pueden utilizarse en el análisis cualitativo de los riesgos, mientras se tengan establecidos los criterios que identifican a los mismos.

Operacionalización de los Objetivos y Variables

Tabla 5. Operacionalización de Objetivos y Variables

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Definir la incidencia del tipo y nivel de riesgo sobre las comunicaciones medidas en el alcance, tiempo y costo de los proyectos establecidos por la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela.	Proyecto Comunicación	Es la definición de las consecuencias derivadas de la exposición a riesgo, proveniente de las practicas establecidas en los mecanismos de comunicaciones en los proyectos desarrollados por la organización en estudio.	Confiabilidad Operacional Tipos de Comunicaciones Equipo de Proyecto	Observación Directa Entrevistas
Indicar las estrategias internas y externas de comunicaciones en el desarrollo e implantación de proyectos establecidos por la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela como metas propuestas para lograr los objetivos del Instituto.	Proyecto Actividades Tipos de Comunicaciones Formas de Comunicación	Corresponde a la definición y determinación de los diversos tipos de técnicas o estrategias para realizar y manejar las comunicaciones durante la evolución de los proyectos en la organización en estudio, tanto para entes internos como externos.	Manejo de Comunicaciones a través del equipo del proyecto Confiabilidad de la información	Observación Directa Entrevistas
Identificar los riesgos en el manejo de las comunicaciones, durante el desarrollo de proyectos y su impacto positivo o negativo en las relaciones de trabajo del equipo del proyecto.	Tipos de Riesgos Comunicaciones Impacto	Descripción de los riesgos inherentes a las comunicaciones establecidas durante el ciclo de vida de los proyectos de la unidad de análisis y su impacto en la organización.	Riesgos Identificados Confiabilidad	Observación Directa Tormenta de Ideas

(Fuente: El Autor)

Tabla 6. Operacionalización de Objetivos y Variables

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Establecer los mejores criterios de comunicaciones desde la jefatura de los proyectos hacia todos los interesados de los mismos y viceversa, con la finalidad de mitigar la exposición al riesgo que impacten las planificaciones ya constituidas.	Criterios de Comunicación Interesados del Proyecto Riesgos	Secuencia de actividades a cumplir para obtener mejores comunicaciones que no impacten en las otras áreas del conocimiento durante el desarrollo y ejecución de proyectos en la organización en estudio	Confiabilidad Operacional	Observación Directa Entrevistas Tormenta de Ideas

(Fuente: El Autor)

Cronograma de Actividades -Plan Maestro-

Para el desarrollo de todo proyecto es necesario el establecimiento de las actividades y los tiempos que se toman lograr cada una de ellas, como entregables parciales del proyecto. En la gerencia de proyectos se utilizan los planes maestros o iniciales y los diagramas Gantt, donde el primero de ellos presenta una definición general de los hitos y las actividades principales con sus fechas de inicio y finalización. Como indica el glosario del Project Management Body of Knowledge -PMBOK®- (2004), los diagramas Gantt son la representación gráfica de la información relacionada con el cronograma. Como herramienta inicial para la definición de los tiempos de las actividades de la investigación, se presenta a continuación el plan maestro del proyecto:

Tabla 7. Plan Maestro del Proyecto de Investigación

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
CÁTEDRA: SEMINARIO TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Manejo de los Riesgos derivados en la ejecución de procesos de comunicaciones para los proyectos en la
Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela

PLAN MAESTRO TRABAJO ESPECIAL DE GRADO (1º SEMESTRE 2006)

Actividades	Finicio	Ffin	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio						
			6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	12	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21
Hitos	06-Ene	21-Jul																									
Identificar el Problema	06-Ene	27-Ene																									
Sesiones de Reconocimiento	01-Feb	10-Feb																									
Identificación de Áreas	06-Feb	17-Feb																									
Identificar Tipos de Comunicaciones existentes	01-Feb	07-Abr																									
Identificar Riesgos	23-Ene	12-May																									
Comunicar Riesgos de las Comunicaciones	07-Jul	21-Jul																									
Definición de Problema	06-Ene	24-Feb																									
Planeación	06-Ene	20-Ene																									
Formulación del proyecto de investigación	23-Ene	17-Feb																									
Investigación de Proyectos	13-Feb	17-Mar																									
Recolección de Información	13-Feb	03-Mar																									
Organización de la información	06-Mar	21-Mar																									
Identificación de Riesgos	13-Mar	31-Mar																									
Identificación de Riesgos	22-Mar	03-Abr																									
Análisis de Riesgos	04-Abr	20-Abr																									
Interpretación y Discusión	21-Abr	28-Abr																									
Conceptualizar Riesgos con Comunicaciones	02-May	10-May																									
Determinar impacto de los riesgos en los proyectos	11-May	02-Jun																									
Comunicar y compartir resultados	05-Jun	13-Jun																									
Presentación de Resultados	14-Jun	12-Jul																									
Conclusión	14-Jun	23-Jun																									
Sugerencias	27-Jun	07-Jul																									
Presentación del Documento	10-Jul	12-Jul																									

(Fuente: El Autor)

CAPÍTULO III - MARCO TEÓRICO

Consideraciones Generales

Este marco teórico contiene precisiones sobre las bases que sustentan al trabajo especial de grado. El marco teórico o conceptual es el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar el argumento de un trabajo especial de grado, por lo que hay que hacer referencia a las ideas básicas que forman la base de los argumentos y a la revisión bibliográfica que se encuentra en artículos, estudios anteriores y libros especializados sobre el tema en estudio, estos factores son de gran utilidad para elaborar un trabajo que posea cohesión y sea convincente en aras de lograr los objetivos propuestos.

Marco Organizacional

El Banco Central de Venezuela

Un Banco Central es una institución en la cual la sociedad delega la capacidad de emitir dinero y de regular el nivel de crédito de la economía. El Banco Central de Venezuela forma parte integrante del Poder Público Nacional, y realiza funciones administrativas por esencia, pues ejecuta actividades concretas, gestoras de los intereses públicos.

Misión del Banco Central de Venezuela

El Banco Central de Venezuela es persona jurídica de derecho público, con autonomía para la formulación y el ejercicio de las políticas de su competencia y ejercerá sus funciones en coordinación con la política económica

general, para alcanzar los objetivos superiores del Estado y la Nación (Banco Central de Venezuela, 2004, Misión).

Su objeto fundamental es lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la unidad monetaria como parte de las políticas públicas tendentes a facilitar el desarrollo ordenado de la economía nacional.

Para lograr este objetivo, tendrá entre sus funciones las de formular y ejecutar la Política Monetaria, participar en el diseño y ejecutar la Política Cambiaria, regular la moneda, el crédito y las tasas de interés, administrar las reservas internacionales, todo ello en función de la ejecución de los planes y las políticas de desarrollo económico y social del Estado (Banco Central de Venezuela, 2004, Misión).

Visión del Banco Central de Venezuela

El Banco Central de Venezuela se proyecta como un organismo de alto prestigio y credibilidad en el ámbito nacional e internacional que, centrado en su misión y en correspondencia con sus funciones, promueve la coherencia y coordinación de las políticas de su competencia, en un ambiente de ejercicio pleno de su autonomía, de actuación consistente y firme, que fortalece la legitimidad del Instituto ante el entorno y le hace merecedor del respeto de la comunidad. Para ello se ha de apoyar en un modelo organizacional integral y flexible que optimice sus capacidades internas, facilite la oportunidad y calidad de las respuestas y asegure el cumplimiento de sus políticas, estimulado por una cultura de excelencia y el esfuerzo conjunto del equipo humano, altamente calificado y motivado al logro (Banco Central de Venezuela, 2004, Visión)

Funciones del Banco Central de Venezuela

Para el adecuado cumplimiento de su objetivo, el Banco Central de Venezuela tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- Formular y ejecutar la política monetaria.
- Participar en el diseño y ejecutar la política cambiaria.
- Regular el crédito y las tasas de interés del sistema financiero.
- Regular la moneda y promover la adecuada liquidez del sistema financiero.
- Centralizar y administrar las reservas monetarias internacionales de la República.
- Estimar el nivel adecuado de las Reservas Internacionales de la República.
- Participar en el mercado de divisas y ejercer la vigilancia y regulación del mismo, en los términos en que convenga con el Ejecutivo Nacional.
- Velar por el correcto funcionamiento del sistema de pagos del país y establecer sus normas de operación.
- Ejercer, con carácter exclusivo, la facultad de emitir especies monetarias.
- Asesorar a los poderes públicos nacionales en materia de su competencia.
- Ejercer los derechos y asumir las obligaciones de la República en el Fondo Monetario Internacional, según lo previsto en los acuerdos correspondientes y en la ley.
- Participar, regular y efectuar operaciones en el mercado del oro.
- Compilar y publicar las principales estadísticas económicas, monetarias, financieras, cambiarias, de precios y balanza de pagos.

- Efectuar las demás operaciones y servicios propios de la banca central, de acuerdo con la ley (Banco Central de Venezuela, 2004, Funciones del Banco Central de Venezuela).

Organización en Estudio

Las Vicepresidencias y Gerencias del Banco Central de Venezuela, tienen a su cargo las diferentes áreas técnicas y de negocio del Instituto y asesoran en sus respectivas competencias, al Directorio, a la Presidencia y Primera Vicepresidencia Gerencia, según corresponda. Asimismo, ejecutan efectiva y oportunamente sus funciones y rinden cuenta de acuerdo con las decisiones adoptadas por aquéllos.

Una de las unidades que posee mayor responsabilidad en lo concerniente a la estabilidad en la operatividad de las unidades estratégicas de negocio del Banco Central de Venezuela es la Gerencia de Sistemas e Informática. Esta dependencia, adscrita a la Vicepresidencia de Administración del ente emisor, posee como función crear, proveer y mantener la plataforma tecnológica institucional, lo que incluye los servicios computacionales, redes, equipos, sistemas, Internet, procesos y procedimientos, comunicaciones internas y externas al ente, entre otras. La unidad mencionada será, para el Trabajo Especial de Grado, la organización en estudio.

Actualmente la organización en estudio, presenta una alta cartera de proyectos, dirigidos a áreas de negocios diversas dentro de la organización:

- Vicepresidencia de Operaciones Internacionales.
- Vicepresidencia de Operaciones Nacionales.
- Vicepresidencia de Estudios.
- Vicepresidencia de Administración.

- Gerencia de Recursos Humanos.
- Gerencia de Comunicaciones Institucionales.
- Gerencia de Estudios.
- Gerencia de Sistemas e Informática.

Antecedentes de la Investigación

En la organización en estudio no se han implantado metodologías o investigaciones relacionadas con el manejo de riesgos. Es en los actuales momentos en que se está desarrollando un proyecto que estudia los riesgos de diversa índole en el Banco Central de Venezuela. Por otra parte, no se han apreciado investigaciones preliminares que se encuentren orientadas al manejo de los riesgos en las comunicaciones durante el ciclo de vida de desarrollo de proyectos. Sin embargo, y con la finalidad de tener una visión y alcance más amplio de la presente investigación, se analizaron los trabajos y documentos, que se encuentran enmarcados por un lado en el manejo de comunicaciones y por el otro con la gerencia de riesgos, los cuales se citan a continuación:

- Peña P, C. *Manual de Gerencia de las Comunicaciones en Proyectos, dentro de la división de comercialización de una organización líder en venta de productos de tecnología, soluciones y servicios a empresas en general.* Universidad Católica “Andrés Bello”. “Trabajo de Investigación para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas.

Contenido: Se realizó esta investigación para crear un manual de gerencia de las comunicaciones, con el propósito de establecer estrategias de comunicación, basadas en las técnicas de administración de proyectos, cuyo propósito es garantizar información útil, oportuna, completa y entendible para los interesados en

proyectos internos y externos a la organización que fue objeto del estudio.

- Rolingson G, J. *Propuesta Metodológica para la implantación y mejora de la gestión de riesgos en organizaciones de proyectos*. Universidad Católica “Andrés Bello”. “Trabajo de Investigación para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas.

Contenido: Esta investigación permitió utilizar modelos de madurez en la gerencia de proyectos para adaptarlos como parámetros en la gestión de riesgos en las organizaciones, por lo que se generó una serie de pasos a seguir, como guía metodológica, para la percepción, observación y mitigación de riesgos dentro de organizaciones de proyectos.

- Mora, M. *Elementos críticos de manejo de riesgos en los procesos de la gerencia de proyectos*. Universidad Católica “Andrés Bello”. “Trabajo de Investigación para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas.

Contenido: Esta investigación establece los criterios para calificar como esencial un factor de riesgo y que aspectos constituyen los elementos fundamentales para el manejo del mismo, indicando de la misma forma, los cambios favorables o desfavorables a los objetivos de los proyectos que pueden generar momentos decisivos, amenazas y oportunidades sobre los proyectos.

- Meza, M. *Aprovechamiento de las nuevas tecnologías informativas en los programas de comunicaciones internas*. Universidad Católica “Andrés Bello”. “Trabajo de Investigación para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas.

Contenido: Esta investigación se orientó en la optimización de las comunicaciones internas a partir de nuevas tecnologías de información, las cuales son determinadas a través de la identificación

de etapas que son tomadas en cuenta para establecer programas que establezcan los medios que permitan efectuar comunicaciones efectivas.

Bases Teóricas

Toda organización cuenta con un plan estratégico, donde se definen sus metas generales, metas funcionales y líneas de acción. Es un proceso de diseño para garantizar su desenvolvimiento futuro y para la estructuración de los actos que aseguren su mayor adaptación a los tiempos por venir.

Una vez elaborado el plan de acuerdo a los intereses de la dirección (análisis del entorno, identificación de los diferentes públicos, tanto interno como externo, delineación de los servicios a ofrecer, concepción de las diferentes políticas de personal y calidad, y la definición de los objetivos y su posterior desarrollo), puede establecerse un plan de manejo de las comunicaciones, el cual no es más que el conjunto de acciones comunicativas que se llevan a cabo para informar a los diversos públicos (internos y externos a la organización), sobre las orientaciones y decisiones del plan estratégico, lo que favorece a la transparencia de la información emitida por la empresa, creando constantemente clima de confianza en y para la organización.

Sin embargo, el manejo de diversos canales de comunicación internos y externos presentan riesgos en la transferencia de la información hablada, escrita, registrada en base de datos o dispositivos de almacenamiento, tanto interna como externamente en la organización. Los riesgos inherentes en las comunicaciones pueden venir derivados en el manejo de la información relacionada con los proyectos o asociadas a los beneficios de la tecnología de la computación.

Actualmente, un gran número de ejecutivos reconocen que deben tomar la iniciativa si quieren que los riesgos asociados a los beneficios de la computación sean comprendidos y controlados dentro de sus organizaciones. Sólo ellos tienen la perspectiva para apreciar las consecuencias de los problemas relacionados con la computación y la autoridad para decidir las acciones necesarias para minimizar los riesgos.

Comunicación

Para Palacios (2003), la comunicación provee un lazo crítico entre personas y las ideas necesarias para el éxito del proyecto, en donde las personas deben estar preparadas para recibir y enviar información en el lenguaje adecuado. Gerenciar la comunicación en el proyecto es asegurarse de que la información es generada en el momento, con la calidad y cantidad adecuada y que sigue un proceso consecuente para su distribución, almacenamiento y final eliminación.

La Figura 2, muestra un modelo gráfico del proceso de las comunicaciones, en el cual la evolución de las mismas se inicia en el nivel gerencial o ente regulador, a través de mecanismos establecidos de comunicación formal. Por su parte, la comunicación informal se presenta en relaciones no demarcadas en la estructura, sin embargo tienen gran impacto sobre la ejecución de proyectos. Los mensajes son creados por un ente codificador, quien transmite en un lenguaje determinado que puede ser encriptado. El mensaje es recibido por un ente decodificador o receptor, quien lo traduce e interpreta. Para la fluidez total del proceso, es necesaria la retroalimentación posterior o feedback, con el propósito de validar que lo recibido corresponde con lo enviado o transmitido por el ente que originó el mensaje.

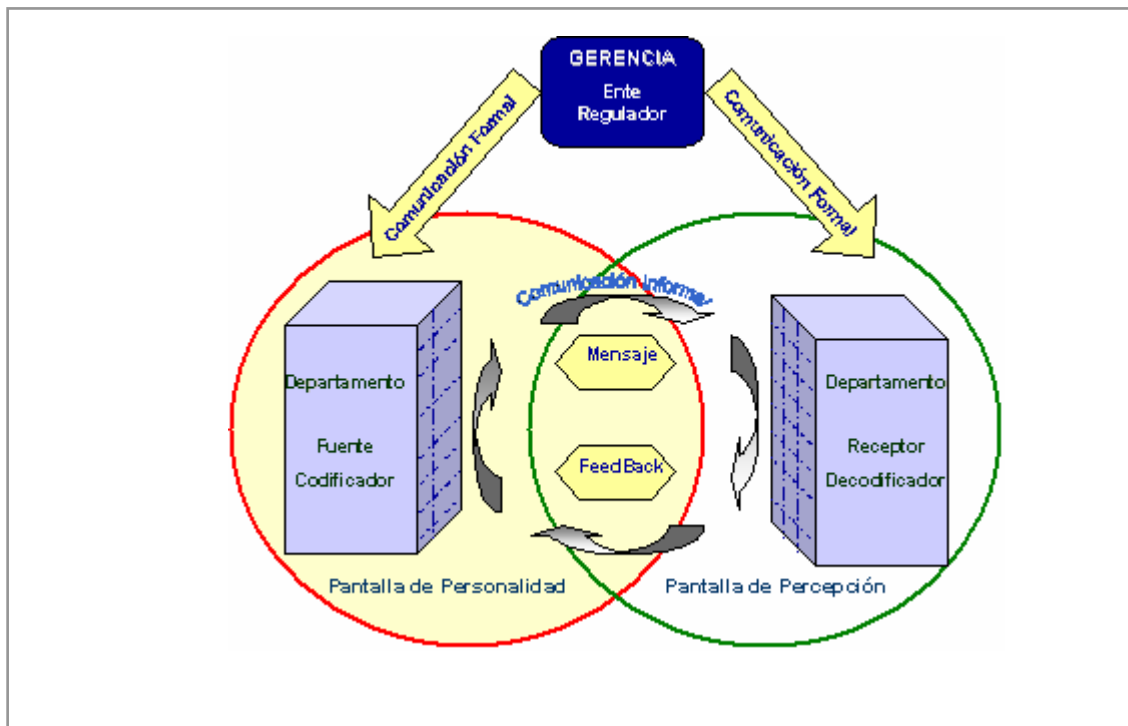


Figura 2. El sistema comunicacional
(tomada de Palacios, 2003)

La comunicación es el sistema nervioso de una organización y es el sustrato sobre el que se apoyan y unen las partes estructural, funcional y normativa de la organización. Cada participación en el proceso comunicacional consta esencialmente de las siguientes etapas:

- Proyección de la comunicación.
- Divulgación y recepción del mensaje por parte del público.
- Verificación del descarte entre los intentos del comunicador y la recepción/decodificación del receptor, evaluación de los resultados obtenidos y posible predisposición de acciones correctivas.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la

comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. La comunicación en la organización, juega el papel de la sangre en el cuerpo humano, viaja y deja su información en cada célula de la empresa.

Nunca se puede estar seguro del todo de que un mensaje fue eficazmente, codificado, transmitido, decodificado y comprendido, hasta confirmarlo mediante la retroalimentación mediante la cual el emisor puede verificar que el mensaje fue interpretado en su sentido original y, el receptor, que su comprensión es coincidente con lo que se le quiso transmitir.

Según Valentini (1995), “en la primera fase se examinan tanto los aspectos éticos como los aspectos técnicos de la selección de los objetivos y de la decodificación y composición del mensaje. A problemáticas meramente comunicativas se asocian observaciones de carácter organizativo, con respecto a la distribución de los roles y las tareas dentro y fuera del grupo de investigación” y las formas de interacción del sistema tecnológico con su entorno.

La comunicación aparece como un proceso continuo de interacción entre individuos y es cualquier acto del hombre que es objeto de desciframiento por parte de los demás hombres, cada uno de los cuales adopta a su vez un comportamiento, exteriorizado de diferentes formas, que se convierte en comunicación para otros.

Si se define la organización como un conjunto estable de relaciones, y la comunicación como información más influencia en el comportamiento del receptor del mensaje, es obvia la importancia que la comunicación tiene para la

organización en su conjunto, ya que al afectar el comportamiento también lo está haciendo en la estructura de la organización.

Según el Project Management Body of Knowledge -PMBOK®- (2004), “la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto es el Área de Conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas. Los directores de proyectos pueden invertir una cantidad excesiva de tiempo comunicándose con el equipo del proyecto, los interesados, el cliente y el patrocinador. Todas las personas involucradas en el proyecto deben comprender cómo afectan las comunicaciones al proyecto como un todo”. Si no existen o es bajo el nivel de las comunicaciones o el manejo de ellas trasciende más allá de lo permitidos, el riesgo permanece siempre latente en el desarrollo de proyectos en la organización en estudio.

Para Codina (1996), en cualquier actividad seleccionada y bajo el enfoque que se analice (funcional, roles, etc.) el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación. En sus comunicaciones “hacia afuera” de la organización, el directivo establece un “puente” entre su entidad y el entorno, establece relaciones, facilita procesos, recibe retroalimentación sobre la percepción que existe del trabajo de su entidad, identifica oportunidades que puede aprovechar, amenazas para las que deberá prepararse. En fin, recibe un conjunto de informaciones que le permiten establecer estrategias, modificar decisiones, identificar nuevos cursos de acción.

Continúa Codina explicando que, en sus comunicaciones “hacia adentro”, actualiza a sus integrantes sobre nuevas situaciones y enfoques, imparte instrucciones, identifica preocupaciones de la gente, motiva y ejerce influencia, controla la interpretación y ejecución de sus decisiones, educa al personal en los valores y cultura que dan coherencia al colectivo, entre otras cosas.

Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluyen lo siguiente:

- **Planificación de las Comunicaciones:** determinar las necesidades de información y comunicaciones de los interesados en el proyecto.
- **Distribución de la Información:** poner la información necesaria a disposición de los interesados en el proyecto cuando corresponda.
- **Informar el Rendimiento:** recopilar y distribuir información sobre el rendimiento. Esto incluye informes de estado, medición del progreso y proyecciones.
- **Gestionar a los Interesados:** gestionar las comunicaciones a fin de satisfacer los requisitos de los interesados en el proyecto y resolver polémicas con ellos.

Según Burton y Michael (1995), las estrategias de comunicación y retroalimentación son esenciales en cualquier proyecto, pero en especial en una organización compleja que tenga varios proyectos en marcha al mismo tiempo. La comunicación es, en gran medida, una herramienta de control, por lo que para fijar estrategias de comunicación, se deben responder preguntas como las indicadas a continuación:

- ¿Quiénes trabajarán en el proyecto?.
- ¿A quiénes afectará el proyecto?.
- ¿Cuándo se necesita comunicarse?.

- ¿De qué forma se realizará la comunicación?, a través de informes, cartas, memorandos, boletines internos, cuestionarios, presentación de videos, reuniones, sesiones con diapositivas, o buzón de sugerencias.
- ¿Quién es el responsable de transmitir determinadas áreas de información?.
- ¿Qué canales se necesitan para la retroalimentación y quién es el responsable de darla, recibirla y obrar al respecto? (p. 133).

Burton y Michael también indican que debe considerarse para ser controlado el proyecto a través de la elaboración de un esquema que establezca canales de comunicación específicos, tipos de reuniones y su frecuencia, cronología y presentación de informes oficiales del progreso conseguido y cuáles aprobaciones se requieren y para qué fechas.

Información y Comunicación

La información sólo se dará cuando conscientemente el sujeto emisor no pretenda influir en el comportamiento del emisor, debido a que existe comunicación cuando el sujeto emisor pretende concientemente influir en el comportamiento del receptor. La importancia que el comportamiento del sujeto emisor tiene un fracaso de la comunicación, justifica esta distinción entre información y comunicación, y a la par se pone en contacto con la problemática de las motivaciones. Del conocimiento por parte del emisor de la falta de comportamiento esperado en el receptor, da lugar, por el principio de la retroalimentación en la comunicación, a un efecto sobre el comportamiento del emisor. Como precisan Blanchard, Grazier y Randolph (2006), el intercambio de información en el lugar de trabajo es simplemente el proceso de comunicación entre personas que comparten objetivos mutuos. En otras palabras, la gente

que está trabajando para obtener el mismo resultado tiene la necesidad de ayudarse los unos a los otros reuniendo la mejor información disponible.

Sin importar la posición en que se desenvuelve un determinado grupo de personas, cuando se toman decisiones se necesita información. Continúan Blanchard, Grazier y Randolph (2006), funcionar como un equipo de proyecto aumenta el nivel de intercambio de información porque los miembros del equipo juegan papeles más amplios en la monitorización de su propio trabajo. La gente simplemente necesita mejor información para tomar mejores decisiones. Cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza mental para solucionar los problemas y el negocio crece, es decir, compartir información es absolutamente esencial para resolver los problemas que acosan a las organizaciones (pp. 37-38).

Comunicación por Computadora

Según Robbins (2004), la comunicación se fortalece y enriquece mediante tecnologías de cómputo: correo electrónico, enlaces de intranet y extranet, videoconferencias, entre otros. El correo electrónico transmite y recibe por Internet textos y documentos generados en una computadora. Como herramienta de comunicación, en el correo electrónico se escriben, corrigen y guardan rápidamente opiniones, criterios, observaciones, acuerdos, entre otros aspectos derivados de los negocios de las organizaciones. Se pueden enviar correos a una persona o a miles con el click de un ratón, por otra parte, el costo de enviar mensajes electrónicos formales a empleados es una fracción de lo que costaría imprimir, reproducir y distribuir cartas o folletos.

Igualmente, se encuentran los enlaces de intranets y extranets, Robbins indica que las intranets son redes privadas de información que abarcan toda la

organización y que parecen y funcionan como un sitio Internet, pero sólo los miembros de la casa u organización tienen acceso.

Además, las organizaciones crean enlaces de extranets para conectar a los empleados internos con ciertos proveedores, clientes y socios estratégicos (Robbins, 2004, p. 295).

Las videoconferencias son una extensión de los sistemas de intranet y extranet. Permiten a los empleados de la organización sostener reuniones con diversas personas ubicadas en otros lugares, los cuales guardan inherencia con los proyectos de la organización.

Estrategias de Comunicación

Una estrategia de comunicación es establecer quién recibe qué información, cuándo y por qué medio. Burton y Michael (1995) indican que para una buena gestión de proyecto, el líder del proyecto debe asegurarse de lo que él escribe y distribuye sea leído, debido a que ello forma parte de la tarea de fijar su estrategia de comunicación. El gerente del proyecto debe hacer todo lo posible para asegurar que la información que él distribuye y recibe debe ser percibida a primera vista como lo suficientemente importante para ser leída y utilizada. La calidad del formato que se emplea y la oportunidad y exactitud de la información, contribuyen a determinar qué tipo de recepción tendrá el material que él distribuye, y en cierta medida se establecerán criterios positivos o negativos sobre su papel como comunicador.

La supervisión y el control generan informes. Según Burton y Michael (1995), un gerente de proyectos debe tener criterios claramente definidos para elaborarlos, en especial cuando hay que cotejar información procedente de

varias fuentes. Si existe un formato preestablecido, resulta más fácil coordinar la información.

Continúan Burton y Michael resaltando la significación de las reuniones, las autoras indican a los líderes de proyecto que *“será mejor que aprenda a disfrutar de las reuniones. Son una parte importante en su vida dentro de la administración de proyecto: reuniones de equipo, de control de calidad, de coordinación, de planificación y para intercambian información”* (p. 128).

Para Palacios (2003), una reunión se define como un evento donde participan personas relacionadas para expresar opiniones y tomar decisiones en conjunto. En un proyecto, la necesidad de reunirse es vital para alinear esfuerzos e intercambiar información, constituyéndose en una labor primordial. El propósito de las reuniones se puede sintetizar de la manera siguiente:

- Supervisar el progreso consumado comparándolo con el esquema de trabajo, e informar sobre las contingencias que pudieran surgir.
- Analizar como se cumplirá la siguiente etapa del trabajo.
- Conseguir la aprobación de los superiores del director del proyecto.
- Mantener informado al personal y recibir consejos.
- Coordinar requerimientos con las otras áreas de trabajo.

Continúa Palacios indicando que la comunicación no sucede necesariamente cuando alguien habla o escribe un memorando, el hecho de que se envíe un mensaje no implica que ha sido recibido. Para mejorar la comunicación del grupo es fundamental comprender que las personas pasan mucho tiempo comunicándose, por lo que es importante que sean comunicadores efectivos. Ello implica reconocer la importancia de la red de comunicación y de una buena relación interpersonal que establezca un nexo comunicacional efectivo en un proceso de dos vías.

Obstáculos al Flujo Eficaz de la Información

Existen muchos motivos por los cuales se producen los problemas de comunicación. Según Randolph y Posner (1989), muchos de ellos pueden clasificarse en dos categorías de obstáculos: los personales y los orgánicos. Las barreras personales comprenden cuestiones tales como la emotividad, las preocupaciones, la hostilidad, las experiencias anteriores, los móviles particulares ocultos, la incapacidad para expresarse, los estereotipos o ideas preconcebidas, el medio ambiente (ruidos de máquinas o interrupciones telefónicas, por ejemplo), las actitudes defensivas y el volumen excesivo de la información. Para efectos negativos sobre el proyecto, los integrantes de los equipos de proyecto suelen conceder una importancia desmedida a estos casos personales. Por eso se oye decir a menudo aquello de <<tenemos un problema de incompatibilidad personal>>, como si la única solución fuera despedir o excluir a algún integrante del equipo.

Continúan Randolph y Posner, respecto a problemas de comunicación en los proyectos, a menudo las barreras debidas a organización tienen mucha más trascendencia real que la falta de entendimiento personal. Esto es debido a la propia naturaleza de todo proyecto. Los proyectos implican a personas de departamentos diferentes, que utilizan lenguajes distintos y tienen objetivos disímiles y formaciones heterogéneas. Sin embargo se ven forzados a colaborar en la misma tarea. Las barreras orgánicas típicas comprenden las estructuras compartimentadas, las jergas profesionales muy especializadas, las diferencias de categoría entre departamentos, el exceso o defecto de información, las ambigüedades (que motivan informaciones incompletas o transmisión defectuosa de la información) y los apuros de tiempo.

Para el emisor de un mensaje, el truco estriba en conseguir que la otra persona escuche lo que le dice. Cuatro prácticas básicas sirven para mejorar la comunicación por parte del emisor:

- Tocar un punto de interés para el otro.
- Logra que el oyente capte por qué es importante el mensaje,
- Seguir en contacto con la otra persona.
- Comunicar con firmeza y comprensión.

En la comunicación entre dos interlocutores firmes pueden darse cuatro casos:

- Se aplican las ideas del primer interlocutor.
- Se aplican las de la otra persona.
- Se aplica un compromiso entre las ideas del uno y las del otro, y.
- Si la posibilidad verdaderamente interesante, surge un nuevo grupo de ideas, en las que ni el uno ni el otro habían pensado al principio, cumpliéndose aquello de que *“dos cabezas valen más que una”*.

Riesgo

Para Palacios (2003), el análisis de todos los factores que pueden influir en los resultados del proyecto, mediante la maximización de los eventos positivos y minimización de los eventos adversos, se le conoce como manejar o gerenciar el riesgo. El manejo del riesgo es algo que se debe visualizar más allá del proyecto mismo, ya que puede haber un impacto en futuras actividades de la organización. Manejar el riesgo implica entender que lo que no sabes, te hace daño. Generalmente el riesgo es percibido como una amenaza o peligro que al materializarse podría generar pérdidas considerables o gastos innecesarios a la organización.

La Gerencia de Riesgos, la cual es una función de muy alto nivel dentro de la organización para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo mantener la estabilidad de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

El riesgo en la sociedad contemporánea es un elemento primordial por lo cual algunos autores han planteado el concepto de sociedad de riesgo. En esta sociedad la ciencia y el conocimiento juegan papeles de vital importancia como instrumentos de control de hechos naturales inesperados, o de las incertidumbres relacionadas con las reacciones humanas. El concepto de peligro siempre ha estado presente en la vida del hombre, mientras que en el pasado se percibía como ajeno a él y a sus acciones.

El riesgo se concibe generalmente como la dimensión previsible de un evento o como el producto de un peligro por una probabilidad de ocurrencia. La percepción del riesgo se centra principalmente en el proceso de representación mental y de asimilación de la probabilidad de acaecimiento de eventos adversos y ligados a la presencia de actividades tecnológicas. Los estudiosos de la percepción del riesgo sostienen que a través de los contenidos cognitivos es posible construir o analizar niveles de aceptabilidad de cada tipo de riesgo tecnológico.

Las repercusiones socio-económicas del riesgo tecnológico sobre la dimensión administrativa no debe ser pasada por alto, a los costos emergidos de los riesgos tecnológicos se les suman los sociales u organizacionales debido a la distancia temporal que se interpone entre la distribución de las inversiones financieras y de los diferentes tipos de recursos, la puesta en práctica de una elección tecnológica y la respuesta social u organizacional en términos de

aceptabilidad. *“Una inversión tecnológica que refleja retrasos y derrotas en su puesta en operación generalmente constituye una pérdida de recursos y de oportunidades y beneficios esperados. El problema se transforma en el de una nueva ética de planificación. En conclusión existe una emergencia riesgo y una emergencia institucional que pueda gobernarla”* (□reactiv, 1996, p. 32).

Según el Project Management Body of Knowledge –PMBOK®- (2004), *“La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto”*.

Los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto incluyen lo siguiente:

- **Planificación de la Gestión de Riesgos:** decidir cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
- **Identificación de Riesgos:** determinar qué riesgos pueden afectar al proyecto y documentar sus características.
- **Análisis Cualitativo de Riesgos:** priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia y su impacto.
- **Análisis Cuantitativo de Riesgos:** analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto.

- **Planificación de la Respuesta a los Riesgos:** desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- **Seguimiento y Control de Riesgos:** proceder al seguimiento de los riesgos identificados, supervisar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Estos procesos interactúan entre sí y también con los procesos de las demás Áreas de Conocimiento. Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas o grupos de personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada proceso tiene lugar por lo menos una vez en cada proyecto y se plasma en una o más fases del proyecto, si el proyecto se encuentra dividido en fases.

El control de riesgos de la computación depende significativamente de la acción gerencial para:

- Establecer políticas, objetivos y normas generales;
- Comprometer los recursos necesarios;
- Asignar responsabilidades para la ejecución y supervisión; y
- Proveer los mecanismos apropiados para medir el progreso y rendimiento.

Cabe destacar que, estas acciones son tan apropiadas para controlar los asuntos relacionados con la computación como lo son en las áreas del negocio más conocidas.

En el ámbito tecnológico, la mejora en la comunicación de la información hace que ahora sea práctico servir a ubicaciones remotas desde medios

reprocesamiento de datos centrales, donde el punto de control gerencial sobre el procesamiento electrónico puede ejercerse mejor, por lo tanto, los riesgos computacionales derivados tanto de aplicaciones como de infraestructura, deberían ser considerados antes que se autoricen las nuevas actualizaciones tecnológicas, recordando que ésta es parte de un sistema mayor, lo que incluye tanto elementos manuales como computarizados.

Las operaciones diarias en el desarrollo de proyectos están sujetas a varios tipos de riesgos, como por ejemplo acceso no autorizado a datos, programas y configuración de equipos, información inadecuada e incompleta en cada uno de los estratos de la pirámide organizacional y concretamente en la organización en estudio.

La incorporación de la gestión de riesgos en una organización afecta no solamente al proceso de ejecución de proyectos, sino que alcanza igualmente otros aspectos organizacionales, tales como: la cultura, los interesados y las tecnologías asociadas; por lo tanto, la incorporación de la gestión de riesgo es un proceso de cambio organizacional.

Según Palacios (2003), los resultados del proceso de desarrollo de respuestas a los riesgos calificados, implican el desarrollo de un plan de contingencias, las reservas operativas, los acuerdos contractuales y en general, el plan para el manejo de los riesgos en el proyecto. Cada persona y organización tiene un enfoque particular con respecto al tema de las respuestas al riesgo que dependen del nivel de tolerancia y a la aversión al riesgo. Esto tiene mucho que ver con la experiencia pasada, el juicio, el espíritu aventurero y el deseo de progresar. Está relacionado con la capacidad de absorber emocionalmente las cosas que suceden.

El Pensamiento Grupal

El pensamiento grupal *“es un deterioro de la eficiencia mental, la prueba de la realidad y la valoración moral producidas por presiones internas surgidas en el grupo”*. Algunos miembros del grupo se rinden ante las presiones que ejercen otros, probablemente más fuertes, para hacerlos ceder y así llegar a un consenso general. En el proceso, los miembros más débiles del equipo suprimen toda evaluación realista de otras alternativas y puntos de vista posibles (Jureac, 1989; citado por Burton y Michael 1995).

Riesgo en la Comunicación

Según indica De Marchi (1986) citado por Valentín (1995) (p. 155), muchos estudios han redimensionado la opinión de que un mayor conocimiento produce un progreso mayor y, por lo tanto, menores problemas sociales. Los riesgos de la sobrecarga informativa son hacer más pesada la interacción comunicativa a través de una carga excesiva de información, transformando el mensaje en ruido e interfiriendo, por lo tanto, con los demás procesos de la gestión de proyectos.

Para Palacios (2003), los principales riesgos están ligados a la falla del canal, de forma que el mensaje sea malinterpretado o simplemente no genere la acción deseada. Esto puede suceder por fallas o ausencia de la planificación de las comunicaciones, inapropiado uso de los medios o falta de consulta de información actualizada.

Riesgo e Información

La información se ha convertido en un activo importante para cualquier organización que se encuentre compitiendo en el mundo tecnificado de hoy. Es

por ello que muchas de las empresas se han visto obligados a establecer medidas organizativas, técnicas y legales para su protección. Las actividades a ejecutar para lograr estas prudencias no son fáciles, debido a que los medios de comunicación son variados y por lo tanto la información es vulnerable ante múltiples amenazas y riesgos, ya sea por ataques externos, fraudes internos o simplemente errores humanos.

Estas amenazas muchas veces suponen un gran obstáculo para la continuidad del negocio o en caso extremo puede llegar a destruir la organización en cuestión de horas, simplemente por no contar con medidas que permitan la detección de ataque de persona no autorizada a acceder a la información, la recuperación o reparación de la información afectada, es decir, no se dispone una eficaz gestión de seguridad de la información.

Para lograr un alto nivel de protección de la información en la empresa, no basta con instalar un Firewall o la contratación de empresas especializadas en seguridad de la información, es necesaria la integración de los distintos factores: las tecnologías de la información, la seguridad de las instalaciones, la formación e información del personal, el “know how” y los procesos de negocio.

La privacidad, confidencialidad, integridad, disponibilidad, autenticación y no repudiación de la información son conceptos claves que se deben considerar dentro del marco integral para la gestión de seguridad de la información.

Privacidad

Como indica Espiñeira, Sheldon y Asociados (2006), privacidad se define como el derecho a mantener el secreto sobre la información en su transferencia o almacenamiento. A pesar de estar definidos claramente un emisor y un receptor (o receptores) de la información, en el proceso de comunicación y

custodia son múltiples los actores que actúan en pro o en contra de la privacidad, e ininidad los posibles ataques contra la privacidad de la información, ya sea por intrusión directa en los equipos donde la información está físicamente almacenada, la interceptación y copia de información transmitida, o su utilización inapropiada.

Confidencialidad

Para Espiñeira, Sheldon y Asociados (2006), la confidencialidad tiene relación con la protección de la información frente a posibles accesos no autorizados, con independencia del lugar en que reside la información o la manera en que se almacena.

Existe la tendencia a considerar la Confidencialidad y la Privacidad como sinónimos, ya que ambos abordan temas como el acceso no autorizado y la custodia de la información. En términos de acciones y medidas de control Confidencialidad y Privacidad tienen un terreno común, su mayor diferencia está relacionada con la naturaleza personal de la privacidad: Generalmente cuando se habla de privacidad, se asocia a la custodia de la información individual o de las actividades y hábitos de la persona, en tanto que confidencialidad refiere a la custodia de información que por su naturaleza requiere ser restringida y no necesariamente está relacionada con un individuo, es decir es un atributo de la información.

Integridad

De acuerdo con Espiñeira, Sheldon y Asociados (2006), la integridad se refiere a la garantía de que una información sea y permanezca confiable, completa y exacta, dado que la misma no ha sido alterada, borrada o reorganizada. La relevancia radica en la necesidad de asegurar que la información refleja la realidad que la genera, ya que la tendencia hacia la

automatización de los procesos conlleva a que en muchos procesos de negocio, la única evidencia de una transacción será la información que se haya generado en esta.

Disponibilidad

Según lo indicado por Espiñeira, Sheldon y Asociados (2006), disponibilidad es un concepto amplio que abarca no solo a la información, sino a los procesos que sustentan su generación y uso. Igualmente, la disponibilidad de la información se refiere a la seguridad que la información pueda ser recuperada en el momento que se necesite, esto es, evitar su pérdida o bloqueo, bien sea por ataque doloso, mala operación accidental o causas fortuitas o de fuerza mayor.

Autenticación y No Repudio

Según indica Espiñeira, Sheldon y Asociados (2006), la autenticación tiene que ver con la prevención de suplantaciones de usuarios o confirmación de la identidad declarada de usuarios, es decir, es asegurar que quien envía un mensaje o realiza una transacción, es realmente quien dice ser. Estos esquemas de autenticación variarán desde procedimientos básicos de identificación (usuario, contraseña), hasta la utilización de elementos físicos únicos. El no repudio es una consecuencia de un proceso confiable de autenticación, y se refiere a la responsabilidad de las partes a cumplir con los compromisos adquiridos como consecuencia de haber enviado una determinada información a través de un medio establecido.

¿Cómo se Identifican los Riesgos?

Debido a la gran complejidad y dificultad que en algunos casos puede presentar la labor de identificación y definición de riesgos, y con el objeto de

facilitar la primera etapa mencionada, se considera conveniente que se inicie la tipificación de los riesgos respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede ocurrir? – Consecuencias. La respuesta a este interrogante debe dar como resultado una lista de eventos que podrían afectar el proceso, proyecto o elemento objeto de análisis y por consiguiente el logro de nuestros objetivos.
- ¿Cómo y por qué puede ocurrir? – Causas. El objetivo de esta pregunta es identificar las posibles causas y escenarios que pueden originar los eventos identificados en la pregunta anterior se podrían materializar. Hay muchas formas en que un evento pueda iniciarse, lo más importante es que se consideren todas las causas haciendo énfasis en las más significativas.
- ¿A que se está expuesto?. Con esta pregunta se busca identificar cuales son las posibles fuentes generadoras de riesgo, las cuales pueden estar bajo o fuera del control de la organización. .
- ¿A quienes puede impactar?. Con esta pregunta se busca identificar los diferentes elementos y personas que pueden verse afectados por el evento. Dentro de los posibles elementos que se pueden ver impactados se han identificado.

Tratamiento de Riesgos

El objetivo de esta etapa es seleccionar cuál es la mejor estrategia de tratamiento para cada uno de los riesgos identificados e determinar y dar a conocer los controles más efectivos para cada causa. Así mismo, se evaluará

el plan de tratamiento definido en términos de eficiencia, economía y eficacia. Posteriormente se preparan e implementan dichos planes, buscando definir los indicadores de medición.

Identificar Opciones de Tratamiento

Existen diferentes opciones de tratamiento, sin embargo y con el propósito de estandarizarlas se han presentado en el Project Management Body of Knowledge –PMBOK®- (2004), las siguientes: mitigar, reducir, transferir, evitar, asumir o aceptar el riesgo. Cada una de estas opciones está relacionada con algún tipo de control dentro de los cuales se conocen: controles preventivos, controles detectivos, controles correctivos.

A continuación se presentan las diferentes opciones de tratamiento y el tipo de control asociado.

- Aceptar el Riesgo: Significa que se decide aceptar el riesgo tal como existe en la actualidad, sin implementar ninguna opción de tratamiento siendo consciente de sus posibles consecuencias. Los riesgos que se pueden aceptar deben estar clasificados como riesgos de nivel bajo, según las políticas de administración de riesgos establecidas. El administrador de riesgos debe efectuar una revisión periódica con el fin de verificar que los riesgos, catalogados como bajos, permanecen en dicho nivel y que se pueden seguir aceptando. En el evento en que varíe la calificación del riesgo, se debe proceder a analizar otra opción de tratamiento.
- Reducir Probabilidad de Ocurrencia: Esta opción de tratamiento significa que el administrador de riesgos y su equipo de trabajo han identificado actividades de control las cuales permiten reducir o disminuir la probabilidad de ocurrencia al más bajo nivel posible. Los

controles que se pueden emplear en esta opción son de tipo preventivo. Existen diversas alternativas, o acciones, que puede seleccionar el administrador de riesgos, entre las que se pueden nombrar: (a) desarrollar programas de cumplimiento y auditoría; (b) revisiones formales de requerimientos, especificaciones, diseño, ingeniería y operaciones; (c) constituir inspección y control de procesos; (d) inversión y administración del portafolio de proyectos; (e) cometer administración efectiva de proyectos; (f) establecer mantenimiento preventivo; (g) velar por el cumplimiento del aseguramiento, administración y estándares de calidad; (h) generar investigación y desarrollo tecnológico; (i) programar entrenamiento estructurado y otras líneas de educación; (j) ejecutar supervisión; (k) diseñar y producir pruebas; (l) establecer disposiciones organizacionales y; (m) implantar controles técnicos.

- Mitigar el Impacto: Las alternativas de tratamiento identificadas en esta opción están dirigidas a reducir o disminuir el impacto o severidad de las consecuencias del riesgo – causa-, si éste ocurre. Es importante aclarar que el riesgo como tal nunca podrá ser eliminado, pero la severidad de la pérdida puede reducirse con una acción de éstas. Los controles asociados con esta opción de tratamiento pueden ser de tipo detectivo y correctivo. Dentro de las acciones de control dirigidas a mitigar el impacto existen las siguientes: (a) planeación de contingencias y de recuperación de desastres; (b) almacenamiento de datos e información fuera de la sede de operaciones; (c) disposiciones contractuales; (d) condiciones de contratos, pactos y convenios; (e) características de diseños; (f) planeación del control de fraudes; (g) minimizar exposición de fuentes de riesgos; (h) planeación del portafolio de proyectos; (i) políticas y

controles de precios y; (j) separación o reubicación de una actividad y recursos.

- Transferir el riesgo: Esta opción de tratamiento, es usada para distribuir las posibles consecuencias de los riesgos dentro de varios grupos, trasladando de manera total o parcial el riesgo. La transferencia parcial es conocida como compartir el riesgo. Los controles que se pueden emplear en esta opción son de tipo correctivo. Algunos mecanismos utilizados frecuentemente para transferir o compartir el riesgo pueden ser: (a) contratos; (b) estructuras organizacionales complementarias como outsourcing, asociaciones, negocios en conjunto y copropiedades; (c) transferencia física a otros lugares y; (d) la transferencia de un riesgo a terceras partes, o la transferencia física a otros lugares, reducirá el riesgo para la organización original, pero no disminuirá el nivel total de riesgo para la sociedad.
- Evitar el Riesgo: Esta opción implica eliminar la situación que genera el riesgo. Es decir que aquellas actividades que generan riesgos inaceptables para el área podrían ser eliminadas tratando con ello evadir el riesgo asociado. El administrador de riesgos presenta a las directivas del área las diferentes alternativas sobre servicios, procesos y/o actividades que podrían generar dichos riesgos. Al evitar dichas actividades elimina se reduce la probabilidad de pérdida. Sin embargo, una evasión del riesgo inapropiada puede incrementar otros riesgos.
- Asumir el Riesgo: Después de la implementación de los planes de tratamiento siempre existe un nivel de riesgo (riesgo residual), que

debe ser asumido. Esto significa que no hay opciones de tratamiento que mitiguen más el riesgo (impacto o probabilidad) o que las posibles opciones de tratamiento son más costosas que el riesgo mismo. Adicionalmente, el administrador de riesgos debe dejar registro formal y documentación del análisis efectuado. El administrador de riesgos debe presentar a las directivas del área sus propuestas, con el fin de que sean las directivas quienes tomen la decisión final de asumir el riesgo, según la política de riesgos establecida. Toda la información o análisis que suministre el administrador de riesgos, debe estar debidamente documentada.

Riesgos Operacionales

Comprenden los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de una entidad u organización, incluyen los riesgos provenientes de (a) deficiencias en los sistemas de información, (b) en la definición de los procesos, (c) en la estructura de la entidad, (d) la desarticulación entre dependencias, (e) controles internos o por errores en el procesamiento de operaciones o riesgo que se originen pérdidas imprevistas y; (f) riesgo legal o riesgo de que se produzcan quiebras por contratos inadecuadamente documentados o que no pueden ejecutarse por algún defecto formal, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales. Este tipo de riesgos pueden proceder de clientes, representantes, empleados o directivos.

A diferencia de los otros riesgos no es tomado directamente a cambio de una retribución esperada, aún cuando existe en el transcurso normal de la actividad corporativa y tiene impacto en el proceso de gestión de riesgos.

Riesgos de Tecnología

Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporten el cumplimiento de la misión.

Consideraciones Éticas

La palabra ética se deriva de la voz griega “Ethos” que significa “modo acostumbrado de obrar”. Asimismo, significa “carácter” o “costumbre”.

La ética está considerada como una ciencia que estudia el comportamiento práctico del hombre frente a los conceptos del bien y el mal. Igualmente ética se refiere a actuar bien, lo que hace florecer las cualidades propias del ser humano, es otras palabras hacerle “ser mejor persona”.

Surge, a razón de la existencia de profesionales de todas las áreas de la cotidianidad el concepto de Ética Profesional, que no es más que la ciencia de los deberes de una determinada profesión o la ética de los deberes pragmáticos, o sea de aquellos que se fundan en sus efectos prácticos, adaptados a las condiciones reales que se dan en el desarrollo de esa actividad, se le conoce igualmente como deontología profesional.

La complejidad de las empresas, la multiplicidad de los objetivos de los distintos colectivos sociales que integran las instituciones y la capacidad de crecimiento y penetración, hasta los ámbitos más privados de las comunicaciones, sobre la base del desarrollo progresivo y continuado de las tecnologías de información (radio, teléfono, televisión, Internet, entre otras), hacen que la ética individual, por sí sola, no pueda resolver la ética del

colectivo. Porque la ética colectiva no es la simple suma de las éticas individuales de las personas que participan en proyectos colectivos.

Según Brown (1992), la ética supone que las personas tienen libertad y poder para responder, esto es, responsabilidad y poder para considerar opiniones diferentes, analizar los puntos fuertes y débiles de las opciones y elegir sobre la base de los méritos de cada alternativa. Estos supuestos proporcionan una perspectiva de las situaciones y un modo de responder a las diversas partes involucradas, y que pueden refinarse adicionalmente examinando algunas de las principales características de una perspectiva ética de la conducta humana. Una perspectiva ética se centra en la acción y no en la conducta, busca las razones que justifican actos en vez de explicar conductas y reconoce la diferencia entre el “debe ser” y el “es”.

Continúa Brown indicando que la promesa de la reflexión ética es aumentar los recursos de una organización haciendo que cada parte considere ideas diferentes sobre lo que se debe hacer, en lugar de mantener defensivamente su posición y cerrar la puerta a otra información. El propósito de la ética no consiste en cambiar el comportamiento de las personas sino en ayudarlas a tomar mejores decisiones. Las decisiones sobre lo que deben hacer los grupos u organizaciones pueden beneficiarse con la reflexión ética.

La reflexión ética no debe verse como una actividad aislada de los procesos regulares de toma de decisiones ya establecidos y dialoga con los otros métodos para decidir lo que hay que hacer. La ética surge y depende de nuestra vida moral, pero conserva una cierta independencia respecto a ella. Su independencia proviene del acto de reflexión, de pensar sobre nuestras respuestas morales a las situaciones. El propósito de la reflexión ética no es el

cambio directo de las costumbres de los individuos, sino tomar las mejores decisiones posibles.

Las consideraciones éticas de los equipos de proyecto de la organización en estudio están íntimamente enlazadas con la relación existente entre los integrantes de los equipos de proyectos y los recursos de comunicación asociados a ellos para crear un esquema de estructuración tanto para la organización en estudio como a escala personal, de acuerdo al criterio de comportamiento establecido para la participación. Estos criterios intentan establecer un estilo de trabajo colectivo, basado en la colaboración, solidaridad, respeto por la diversidad e igualdad de género. Por lo tanto, la ética, responsabilidad y entrega total al trabajo efectuado son principios fundamentales. La ética en las organizaciones debe estar presente en cada uno de los integrantes del proyecto, lo que incluye a los interesados del mismo, por lo que ética deben poseer y manifestar:

- Los integrantes del equipo del proyecto.
- La organización contratante.
- La organización contratada.
- Los usuarios de la organización contratante.
- Los técnicos del proyecto.
- Los usuarios y empresas de servicios internos y externos al proyecto.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS DEL PROYECTO

Consideraciones Generales

Según indica el Project Management Body of Knowledge –PMBOK®- (2004) los procesos de comunicación “interaccionan entre sí y también en los procesos de las demás Áreas de Conocimiento. Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas o grupos de personas, dependiendo de las necesidades del proyecto”. Por otra parte, la Gestión del Riesgo según lo señalado por el Project Management Body of Knowledge –PMBOK®- (2004) explica que “un riesgo de un proyecto es un evento o condición inciertos que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto.... Un riesgo puede tener una o más causas y, si se produce, uno o más impactos”. En consecuencia, la identificación y análisis a efectuarse sobre las comunicaciones existentes en los proyectos del Banco Central de Venezuela, debe ser entendido como una ayuda para la definición, desarrollo e implantación de proyectos tecnológicos dentro del Instituto emisor.

Para evitar o mitigar riesgos en las comunicaciones generadas a partir de la ejecución de proyectos en el Banco Central de Venezuela, es necesario identificarlos en la definición y planificación de los proyectos, gestiones que prevendrán reprogramaciones de los proyectos en lo que a alcance, costo, calidad y tiempo se refiere. Esta reflexión nació de la información obtenida de una serie de entrevistas efectuadas a diversos integrantes que conforman los equipos creados para la ejecución del portafolio de proyectos del Banco Central de Venezuela.

Para el logro de los objetivos propuestos en el proyecto, y siguiendo con la metodología establecida para el desarrollo del mismo, se establecieron una serie de entrevistas enmarcadas sobre muestras efectuadas a personal adscrito a diversas áreas técnicas y funcionales del Banco Central de Venezuela.

La idea de incorporar al personal perteneciente a áreas funcionales dentro de la muestra seleccionada para las entrevistas parte del principio de que el equipo de proyecto también lo conforman las personas que serán los dolientes más directos del mismo. En el caso del Banco Central de Venezuela, son los usuarios de los proyectos de índole tecnológico que se desarrollan en la unidad de análisis los que participan activa y consecuentemente en la ejecución de los mismos.

Bajo el concepto de combinar las opiniones de expertos en el desarrollo de soluciones tecnológicas y los usuarios de las mismas, fue necesario delimitar la población, acción producida antes de iniciarse el proceso de entrevistas que sirven de base para la recolección de los datos. La delimitación de la población se efectúa seleccionado personas adscritas a diversas áreas de la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela, tales como Analistas de Informática de las áreas de desarrollo de sistemas, atención al usuario y telemática. Por otra parte, se incluyó a personal del área de Procesos y personal de la Gerencia Media dentro de la unidad de estudio. En cuanto a los usuarios se tomaron criterios derivados de las entrevistas efectuadas a las áreas más operativas.

A través del uso del instrumento, se logró conocer los mecanismos de comunicación más utilizados en la unidad de análisis, e identificar posibles desviaciones de los proyectos por acciones que son consecuencia de prácticas erróneas dentro de los procesos comunicacionales establecidos de forma legal.

El instrumento utilizado para las entrevistas, el cual ha sido denominado como “Entrevista para Identificar los Riesgos Derivados de las Comunicaciones en los Proyectos Tecnológicos del BCV” , presentó durante la investigación un modelo general para las áreas técnicas y funcionales que participan en la definición y ejecución de los proyectos incluidos en el portafolio de la unidad de análisis.

El Proceso de Recolección de Datos

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis. El sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos depende del enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o mixto), del planteamiento del problema a investigar y los alcances del estudio. Estas acciones nos llevarán al siguiente paso, que consiste en delimitar una población (Baptista, Fernández y Hernández, 2004, p. 302).

Por lo tanto, se establece que una muestra es un subgrupo de la población, de la cual se recolectan los datos y debe ser representante de dicha población.

Según Baptista, Fernández y Hernández (2004), el propósito de las entrevistas es obtener respuestas sobre el tema, problema o tópico de interés en los términos, el lenguaje y la perspectiva del entrevistado (en sus propias palabras), por lo que se indica que el “experto” es el entrevistado.

Para la realización del proyecto y como herramientas para el desarrollo de las entrevistas se utilizan como instrumentos los apuntes, notas y dictados digitales.

El tipo de entrevistas contenidas en el proyecto son de tipo estructurada, es decir, aquellas en que el entrevistador actúa basándose en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (Baptista, Fernández y Hernández, 2004, p. 455). Este tipo de entrevistas permiten al entrevistador ser claro a la hora de recabar la información, así como al entrevistado contestar concretamente sin perder el grado de libertad necesario, proporcionando respuestas más libres y llenas de información útil para su estudio.

Para la ejecución de las entrevistas se empleó un modelo diseñado para tal fin, sobre el cual se llevaba una secuencia para lograr identificar los diversos eventos que pueden impactar tanto positiva como negativamente en el desarrollo e implantación de proyectos establecidos en el portafolio de proyectos de la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco central de Venezuela.

El formulario “Entrevista para Identificar los Riesgos Derivados de las Comunicaciones en los Proyectos Tecnológicos del BCV” (ver anexo “B”) diseñado para efectuar las entrevistas, consta de una serie de preguntas para ser respondidas a través del criterio particular de cada persona seleccionada en la muestra, acciones que tienen como intención identificar los posibles riesgos derivados de los procesos de comunicación dentro de los proyectos de la unidad de análisis. Las entrevistas fueron efectuadas sobre una muestra representativa de la población, en la que se incluyó personal adscrito a la unidad de análisis de cada uno de los niveles jerárquicos y de áreas técnicas diferentes. Igualmente fueron incluidos en la entrevista usuarios de los niveles operativos de la Vicepresidencia de Operaciones Internacionales.

Tabulación de los Resultados

Según Palacios (2003), calcular el impacto de un riesgo en un proyecto es una labor complicada y controversial, por la incertidumbre y lo inexacto de las ciencias del comportamiento humano y empresarial. En este sentido se puede hablar de cuantificar para calificar el riesgo, por lo que a continuación se presenta el análisis cuantitativo que permitirá determinar y cualificar los riesgos en las comunicaciones en la ejecución de proyectos tecnológicos en la unidad de análisis.

Una de los primeros pasos que se cumplen en cualquier estudio estadístico es la tabulación de resultados, es decir, recoger la información de la muestra resumida en una o varias tablas en las que a cada valor de la variable se le asocian determinados números que representan el número de veces que ha aparecido su proporción con respecto a otros valores de la variable, entre otros factores.

La tabulación de resultados para esta investigación, se produjo principalmente, a partir del análisis ocurrido en profundidad de ocho (08) de las preguntas anexadas al formato para la entrevista que se consideraron fundamentales, las cuales hacían referencia a los riesgos derivados de los diversos tipos de comunicaciones utilizados en el desarrollo y ejecución de proyectos en el Banco Central de Venezuela.

Los datos se presentan en primera instancia por preguntas, de manera que permita, y salvaguardando el secreto de origen de la información estadística, la integración de los resultados para emitir los riesgos derivados de las comunicaciones en los proyectos de la unidad de análisis.

Los resultados obtenidos para la pregunta: “¿Qué porcentaje de importancia Usted considera que tiene el proceso de comunicación en un proyecto y por qué?”, se estableció un porcentaje global, generado a partir de la media de la totalidad de entrevistas producidas. El porcentaje considerado a la comunicación es del 71% en el desarrollo de los proyectos, valor que se traduce en que el gerente del proyecto y su equipo deben administrar y controlar el proyecto, no obstante, sobre todo comunicar y comunicarse.

Los resultados obtenidos para la pregunta: “¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan en sus equipos de proyecto?”, se presentan en la siguiente tabla que revela los porcentajes de empleo de cada tipo de comunicación dentro del portafolio de proyectos del Banco Central de Venezuela.

Tabla 8. Medios de Comunicación Utilizados para Proyectos

Código	Medios de Comunicación	Porcentaje Total
1	Reuniones	28%
2	Correos Electrónicos Internos y/o Externos	44%
3	Sesiones de Trabajo	3%
4	Correspondencia Interna y/o Externa	8%
5	Conversaciones Telefónicas	13%
6	Mensajes Instantáneos (Messenger)	4%

(Fuente: El Autor)

Según Valentini (1995) la elaboración de un mensaje se basa principalmente en la investigación y en el análisis de las informaciones a transmitir: sea de carácter técnico, social, económico, político o cultural. El contenido del mensaje y las acciones a tomar dependen principalmente de la naturaleza del riesgo.

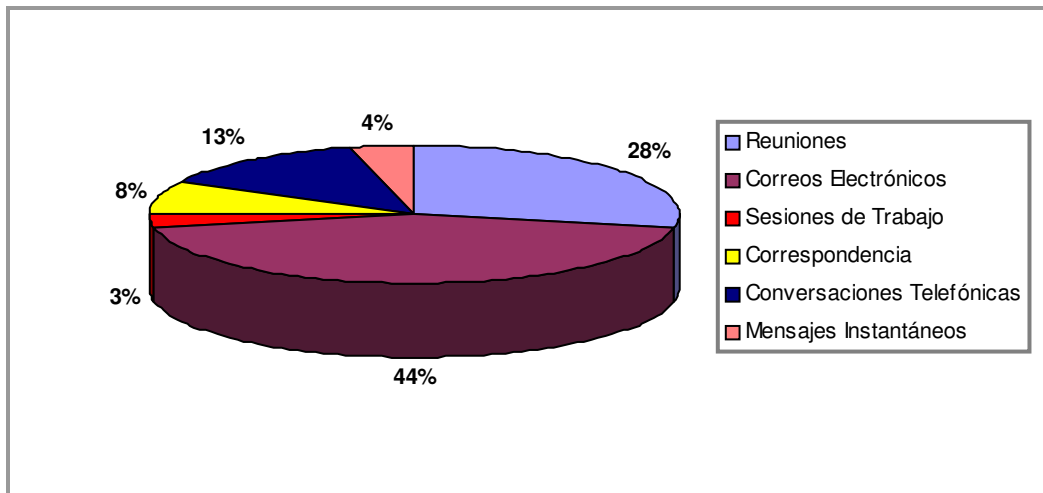


Gráfico 1. Medios de comunicación utilizados en los proyectos

(Fuente: El Autor)

Se observa en un primer momento una clara generalidad de coincidencias en las respuestas que se refieren a los Correos Electrónicos Internos y/o Externos, lo que evidencia formalidad en las comunicaciones. Los correos electrónicos en la mayoría de los casos son hechos a través de la herramienta instalada en el Banco Central de Venezuela para el envío y recepción de correos e información, convocatorias de citas para reuniones, entre otras aplicaciones que provee. A través de este medio se mantiene un registro de las comunicaciones producidas entre las partes involucradas en los correos y se cuenta con acciones de respaldos automáticos (programados desde la red institucional) e intencionales ejecutados por el usuario desde la estación de trabajo al disco duro de la misma.

Sin embargo y a través del proceso de observación directa del fenómeno en estudio, se detectaron riesgos operacionales en las comunicaciones a través del manejo de los correos electrónicos, motivado a que en áreas operativas usuarias se manifestó el uso del correo electrónico por personas a quienes no les pertenece la cuenta para emitir la información. En otras palabras, no hay

seguridad que indique que quien envía el mensaje es realmente quien dice ser la cuenta del sistema de correos.

La relación entre las reuniones y el resto de los medios de comunicación utilizados en los proyectos es superior para el primero de los nombrados. En este medio de comunicación, el cual se manifiesta en las entrevistas concluidas como la segunda opción más usada y recomendada para el manejo de las comunicaciones dentro de los proyectos ejecutados en la unidad de análisis, se establecen acuerdos entre las partes involucradas, con el propósito de establecer requerimientos, resolver inconvenientes de diversas índoles, activar seguimientos sobre los proyectos, entre otras acciones. Las siguientes fueron las características asociadas a este medio de comunicación que emergieron de las entrevistas efectuadas:

- Las reuniones son las únicas formas en que los integrantes de los equipos establecen acuerdos relacionados con las actividades del proyecto.
- Permiten establecer y concluir puntos inherentes a los proyectos.
- Ayudan a solucionar conflictos entre los integrantes del proyecto, generados de los diversos escenarios recorridos por el proyecto.

Manteniendo la técnica de observación directa sobre la unidad de análisis, se evidenciaron riesgos sobre fallas en el canal de comunicación entre algunos componentes de los equipos de proyectos, con el uso de mensajes instantáneos o del teléfono para mantener conversaciones relacionadas directamente con los proyectos tecnológicos del portafolio.

Es importante recalcar el peso que presentan en el estudio, el manejo de las comunicaciones a través de llamadas telefónicas y las diversas herramientas para efectuar mensajes instantáneos (Messenger). Las

comunicaciones efectuadas sobre estos medios de comunicación no manifiestan seguridad alguna para los proyectos en los cuales se utilizan como parte de las herramientas para la comunicación. Durante el proceso de análisis de las entrevistas se detectaron ciertos criterios sobre el manejo de comunicaciones a través de mensajes instantáneos y llamadas telefónicas durante la gestión de los proyectos:

- Pueden ocasionar conflictos entre las partes relacionadas debido a que no existe formalización directa sobre la información generada durante el proceso comunicativo con estos medios.
- Pueden acarrear consecuencias de diversos niveles de complejidad dentro de los equipos de proyectos, donde los criterios para identificar los riesgos son de cuatro tipos Alto, Medio, Bajo y Catastrófico. Los eventos adversos pueden ser pérdida de información valiosa para el proyecto o transformación de la misma a través de hilos de comunicaciones plasmados a medida que la información emanada de estos medios de comunicación sea transferida a terceras personas, utilizando los mismos u otros medios de comunicación existentes. Estas terceras personas pueden ser interesados en el proyecto o estar adscritos a otras unidades de negocio o proyectos ajenos al correspondiente donde se genera la comunicación.
- El uso de la mensajería instantánea o Messenger, va contra las normas preestablecidas en el Instituto para el envío y recepción de información relacionada con los negocios del mismo.

Las justificaciones encontradas para el uso de estos medios de comunicación, y las cuales son derivadas de las sesiones de entrevistas, se resumen en lo indicado a continuación:

- Se utilizan cada vez que se requieren, de frecuencia diaria o semanal.

- Se adoptan como forma de recordatorio de las actividades y tareas a ejecutarse en los proyectos, las cuales se encuentran planificadas previamente.
- Igualmente, son empleadas como medio rápido para aclarar dudas relativas al proyecto.

En lo que corresponde a los escenarios utilizando medios de comunicación telefónicos, la información se pierde en la mayoría de los casos. Según lo manifestado en las entrevistas, la frecuencia de este medio de comunicaciones respecto a la gestión de los proyectos es baja, por lo general cuando se plantean estas situaciones se redactan correos electrónicos para formalizar y sustentar lo acordado telefónicamente, con el propósito de guardar la información para actividades futuras. Aunque el manejo de este tipo de comunicación es bajo igualmente se manifiesta e impacta negativamente en los proyectos, debido a que algunos o todos los aspectos discutidos en las conversaciones pueden perderse, ya sea por omisión u olvido.

En relación con la pregunta “¿Usted considera que son suficientes los medios de utilizados en su organización durante la ejecución de los proyectos?” el 75% de los entrevistados respondieron encontrarse de acuerdo con los medios de comunicación utilizados durante la ejecución de los proyectos desarrollados en la unidad en estudio; sin embargo para el 90% de ellos, manifestó que no existe una interacción total entre los integrantes de los proyectos, a pesar de la existencia de todos los medios necesarios para el éxito total de los mismos.

Seguidamente, el 45% de los entrevistados expresó que falta formalización para los acuerdos finales establecidos durante el uso de los medios de comunicación indicados.

Respecto a los resultados obtenidos a partir de la pregunta: “¿Cuáles mecanismos de comunicación utiliza con más frecuencia, escritos u orales?, ¿Por qué?”, se evidenciaron los resultados que se presentan en la Tabla 9 y el Gráfico 2, en los cuales se manifestó un 75% de acuerdo con el uso de comunicaciones escritas, debido a las siguientes características obtenidas de las diversas respuestas dadas a esta interrogante:

- Tiene mayor grado de formalidad, conveniente por establecer seguridad al crear y retroalimentar la comunicación.
- Asegura la efectividad de la comunicación (emisor-receptor-emisor).
- Permite un mayor control y seguimiento de las acciones correspondientes a los proyectos. Debido a que se cuenta con documentos asociados a los acuerdos, correos, reuniones y demás actividades de la comunicación incluidas en la gestión de los proyectos.
- Presentación y mantenimiento de la historia de las acciones, actividades y tareas relacionadas con los proyectos asociados al portafolio de la unidad de análisis.

El 25% restante, lo obtiene el empleo de las comunicaciones orales, y como justificación aportada a través del proceso de entrevistas se presenta lo indicado a continuación:

- Permite discutir los aspectos operativos y/o funcionales de las soluciones tecnológicas de forma inmediata. Estas acciones se concluyen previamente a los procesos que establecen la formalidad de los requerimientos.
- Debido a que las discusiones son inmediatas, permite una rápida resolución de los problemas acaecidos durante los tiempos de ejecución de las soluciones tecnológicas en ambientes de desarrollo, certificación y producción.

Tabla 9. Frecuencia de Uso para Mecanismos de Comunicación

Código	Mecanismos de Comunicación	Porcentaje Total
1	Escritos	75%
2	Orales	25%

(Fuente: El Autor)

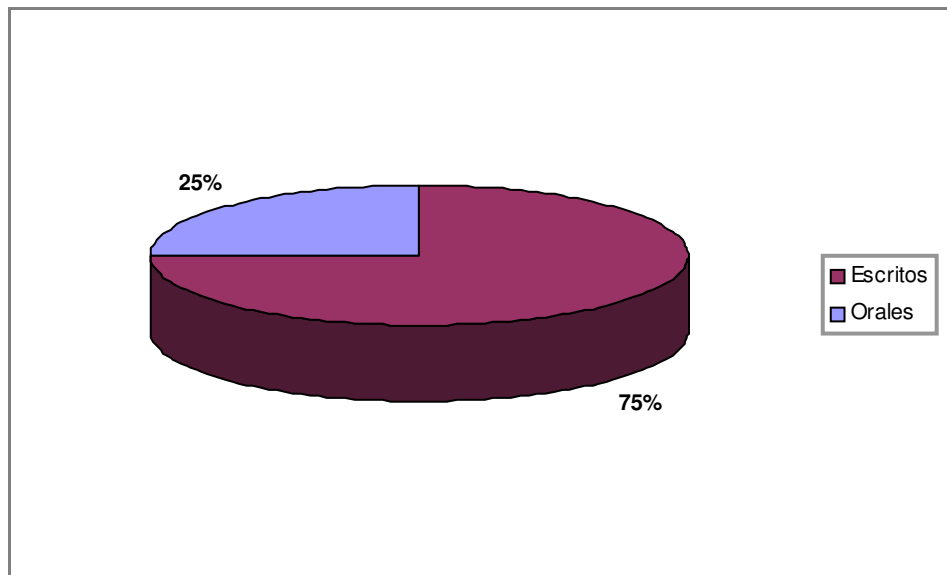


Gráfico 2. Frecuencia de uso para mecanismos de comunicación

(Fuente: El Autor)

Por otra parte se precisó que las comunicaciones orales tienen dos vertientes, la formal y la informal. La primera de ellas tiene como principal medio a las reuniones convocadas para tratar temas directamente relacionados con el proyecto, las cuales pueden ser de seguimiento, exploratorias, de levantamiento de información, para resolución de problemas de diversas índoles, para evaluación de paquetes y herramientas, entre otras funciones. En cuanto a las comunicaciones informales para el 72% de las opiniones escrutadas, ellas aportan innumerables beneficios al proyecto, por presentarse

lazos entre los integrantes del equipo de proyecto, circunstancias que se concluyen beneficiosas para la organización.

A pesar de los avances producidos en los últimos años en los instrumentos y técnicas de comunicación, la vía más utilizada por líderes de proyectos es la comunicación oral.

La comunicación cara-cara, como instrumento de intercambio de información y de influencia sobre las personas tiene ventajas que no pueden sustituirse por otras vías, ni medios técnicos, como son: (a) la retroalimentación inmediata, que permite verificar la comprensión y el efecto del mensaje transmitido; (b) obtener la información que transmite el lenguaje gestual, corporal o no hablado; (c) la riqueza de matices que se introducen con la entonación, el ritmo, el énfasis, la posibilidad de transmitir, captar y generar sentimientos.

Pero también, puede ser generadora de incomprensiones, actitudes defensivas, rechazo, conflictos, más que cualquier otra vía de comunicación. Cuando se escribe se puede volver atrás, suavizar expresiones. Después que se dice algo es más difícil la rectificación

Ello es debido a la comunicación informal permite una mayor cohesión de los equipos de trabajo en proyectos, asimismo, genera o fortalece la cultura organizacional e incluso son utilizadas como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

A pesar de estos beneficios, las comunicaciones de contenido informal se mueven a través de un canal igualmente informal, por lo que pueden presentar en el equipo de trabajo disfunciones que son producidas cuando su

cohesión se desarrolla sobre normas contrarias a las pautas establecidas, o cuando estas comunicaciones se transforman en rumores o “radio-pasillos”, como son identificados en la organización en estudio, los cuales dan lugar a un conocimiento generalizado y por lo general erróneo sobre tópicos que afectan a la organización o a los propios integrantes del equipo. Los rumores tienden a ponerse excesivamente peligrosos para las organizaciones a causa de los siguientes términos:

- Los procesos de distorsión a los que están expuestos.
- La extrema rapidez con la que circulan en conjunto con el tamaño de la audiencia a quien llega .
- Su capacidad de convencimiento y credibilidad.

Por otra parte y a través del método de observación directa sobre la ejecución de las comunicaciones en la unidad de análisis, se identificaron comunicaciones internas y externas. Las internas son creadas entre los equipos de proyectos con sus stakeholders presentes en las unidades técnicas y de negocios. Las comunicaciones externas ocurren con los siguientes entes o empresas:

- Proveedores de servicios y tecnologías.
- Instituciones Financieras y operadores cambiarios.
- Entes Gubernamentales.

Muchos miembros de la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela, pueden practicar funciones de comunicación externa, a través de ello, estas personas se convierten en difusores de la propia imagen del Instituto.

Los resultados obtenidos para la pregunta: “¿Cuáles son las consecuencias que se producen al presentarse situaciones de incertidumbre

sobre la información relacionada con el proyecto en lo que a avance, permanencia y ejecución se refiere?”, presentaron las siguientes opiniones derivadas de las entrevistas:

- Desconfianza en el proyecto y sus integrantes, acción que se refleja en baja autoestima y desmotivación por parte de las personas que integran al equipo de trabajo y demás interesados del proyecto.
- Inseguridad sobre los procesos inmersos en el proyecto. Este factor se manifiesta tanto en la unidad de análisis como en las áreas usuarias, quienes son los que presentan esta imprecisión con mayor frecuencia.
- Conflictos de responsabilidades entre integrantes del equipo, acciones que se traducen en indefiniciones de roles, responsabilidades y asignaciones de las tareas relacionadas directa o indirectamente con un determinado proyecto.
- Disminución en el cumplimiento de los compromisos adquiridos para el proyecto, lo que evidencia posteriormente, atrasos o desviaciones en la planificación del mismo

Por lo expresado anteriormente, se presenta a continuación el análisis estadístico de las acciones derivadas de las diversas entrevistas:

Tabla 10. Consecuencias para Situaciones de Incertidumbre

Código	Consecuencias Establecidas en las Entrevistas	Porcentaje Total
1	Desconfianza en el proyecto y el equipo	35%
2	Inseguridad sobre procesos del proyecto	10%
3	Conflictos entre integrantes del proyecto	20%
4	Desviaciones en la planificación	35%

(Fuente: El Autor)

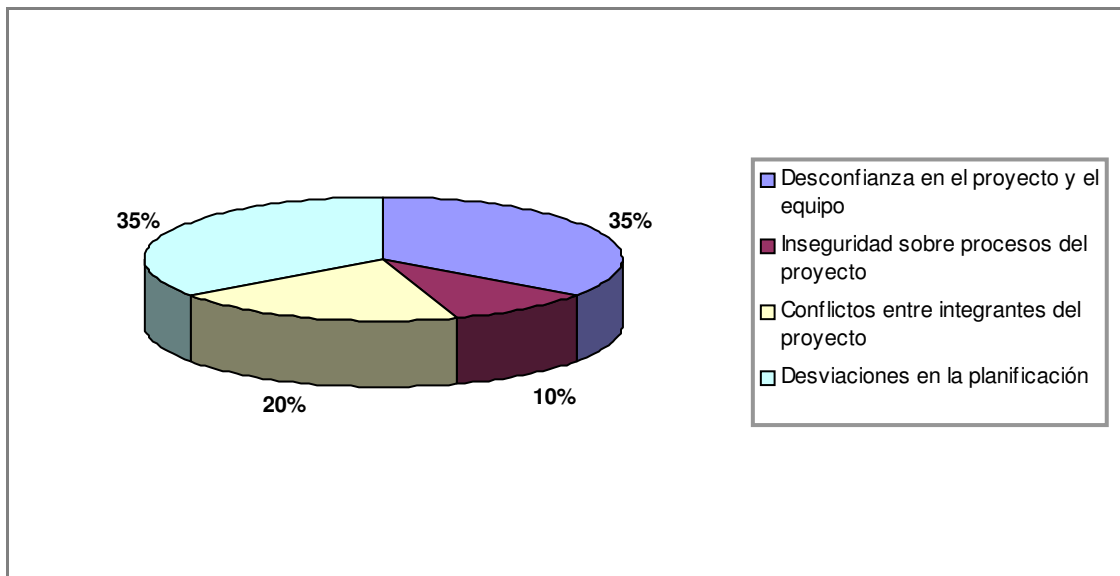


Gráfico 3. Consecuencias al presentarse situaciones de incertidumbre
(Fuente: El Autor)

Se observa en un primer momento las claras opiniones establecidas sobre los aspectos que determinan la desconfianza en el proyecto y en el equipo conformado para desarrollarlo y ejecutarlo.

Asimismo, se manifiesta, la inevitable desviación del proyecto como el otro efecto de alta importancia. Las consecuencias observadas durante el período de entrevistas, pueden aparecer de forma simultánea o ser algunas de ellas ramificaciones de otras.

En correspondencia con la pregunta: “¿Se ha determinado que omitir información valiosa del proyecto impacta directamente en su ejecución, por lo tanto, ¿Cómo su área maneja estas situaciones para evitar o mitigar los efectos secundarios que estos escenarios generan en los mismos?”, se presentan los siguientes resultados:

- No existe la gestión de los riesgos que prevean o aminoren los eventos adversos a los proyectos.
- Se determinan cambios en la planificación del proyecto, lo cual impacta totalmente en el tiempo, costo, calidad y los recursos humanos del proyecto.
- Se efectúan investigaciones, a través de diversas fuentes, que ayuden a mitigar o evitar el riesgo sobre las comunicaciones. Estas fuentes pueden ser carpetas de otros proyectos, juicio de expertos, documentación bibliográfica e Internet.
- Se debe plantear la educación sistemática para cada uno de los recursos humanos integrantes del proyecto, con el propósito de crear conciencia, ya que, no debe obviarse que la información es un activo de la organización.

Según lo levantado en el proceso de entrevistas, se presenta seguidamente la tabulación que presenta el análisis estadístico para este tópico:

Tabla 11. Manejo del Riesgo en Situaciones de Omisión de la Información

Código	Manejo del Riesgo por Omisión de la Información	Porcentaje Total
1	No existe Gestión del Riesgo	29%
2	Cambios en la Planificación de los Proyectos	38%
3	Investigaciones de diversas índoles	18%
4	Planteamiento de Educación Sistemática	15%

(Fuente: El Autor)

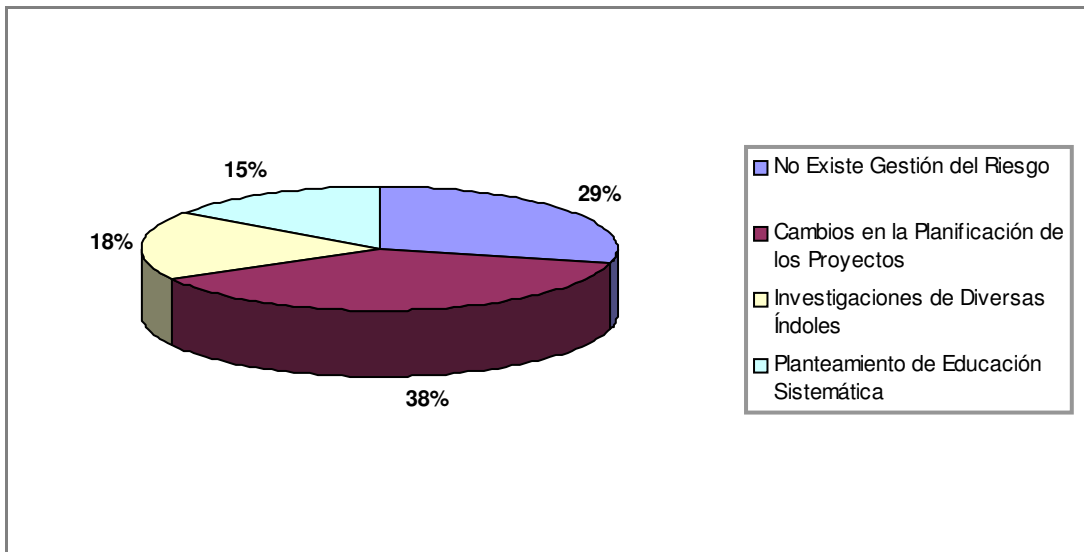


Gráfico 4. Manejo del riesgo en situaciones de omisión de la información
(Fuente: El Autor)

Según lo indicado en el análisis anterior, se presenta a primera vista y como factor importante para mitigar o evitar el riesgo la replanificación de los proyectos para atenuar impactos negativos en los mismos. Aunque este aspecto se debe considerar como un riesgo que impacta en los tiempos, alcance y costo de los proyectos asociados al portafolio de la unidad de análisis.

Los resultados obtenidos para la pregunta: “¿Cómo impacta el comportamiento de aquellos integrantes del equipo de un proyecto cuando alguno de ellos presenta actitudes particulares y/o de retención voluntaria de información?”, presentaron las siguientes opiniones derivadas de las diversas entrevistas efectuadas a la muestra seleccionada en la unidad de análisis:

- Ineficiencia sobre los entregables del proyecto, asignados a los integrantes de los equipos de trabajo.
- Atrasos en la planificación original de los proyectos por el ocultamiento de la información.

- Cambios de alcance por falta de claridad en las definiciones.
- Inconvenientes de índole tecnológicos, debido a que no todos los integrantes de los equipos de proyecto poseen las mismas competencias en lo que a plataforma, seguridad y/o herramientas de desarrollo se refiere.
- Inconvenientes de índole personal (malestar y molestias individuales), las cuales pueden impactar en la vida privada de cada uno de los integrantes de los equipos de proyectos.
- Conflictos fuertes entre los integrantes del equipo de proyecto.
- Pérdida de interés y desconfianza sobre el proyecto.
- Este tipo de prácticas no se llevan a cabo, es decir, no se presentan estos escenarios en el área donde labora los entrevistados que emitieron esta opinión.

Por lo indicado en el análisis previo, se presenta a continuación la tabulación y gráfico generados a partir del proceso de entrevistas:

Tabla 12. Impacto en los Proyectos por Ocultamiento de Información

Código	Consecuencias por Ocultamiento de Información	Porcentaje Total
1	Deficiencia en los Entregables del Proyecto	14%
2	Atrasos en la Planificación del Proyecto	25%
3	Cambios de Alcance	11%
4	Inconvenientes Tecnológicos	5%
5	Inconvenientes Personales	20%
6	Conflictos entre Integrantes del equipo	20%
7	Pérdida de Interés y Desconfianza sobre el Proyecto	4%
8	No Existe el Ocultamiento de Información	1%

(Fuente: El Autor)

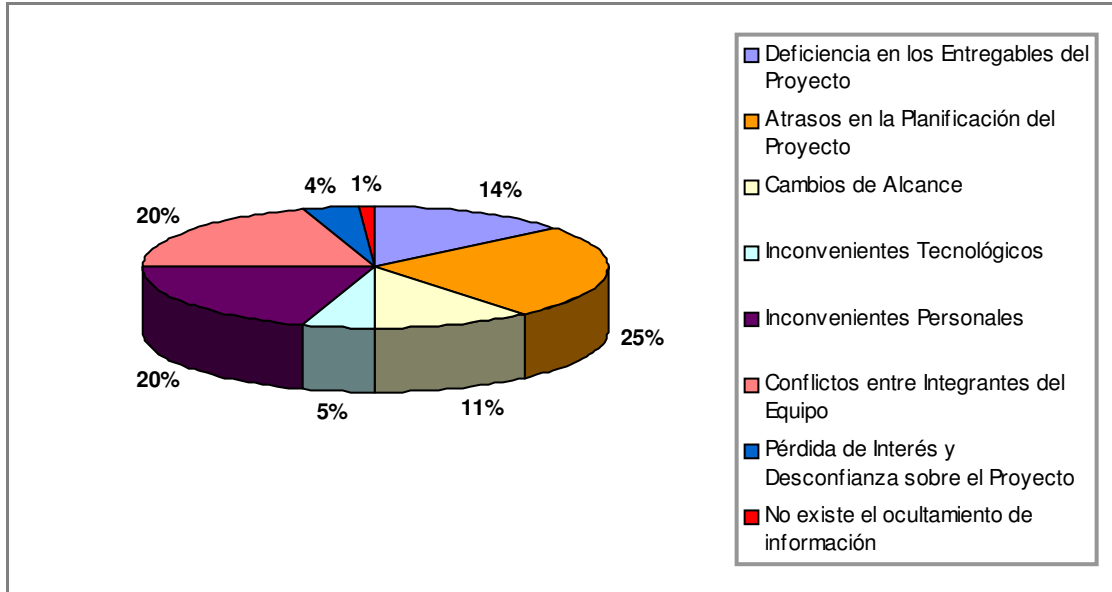


Gráfico 5. Impacto en los proyectos por ocultamiento de la información
(Fuente: El Autor)

Por lo indicado en el análisis efectuado, las áreas de conocimiento impactadas son Alcance, Tiempo, Costos, Comunicaciones, Riesgos y Recursos Humanos, al presentarse mayor frecuencia en la definición de las consecuencias por atrasos en la planificación de los proyectos, inconvenientes personales y conflictos entre integrantes del equipo de proyecto.

Con el apoyo de la observación directa sobre le fenómeno en estudio, se manifiesta que el ocultamiento de la información, puede ser generado por El temor, la inseguridad, el afecto, o cualquier tipo de emociones o sentimientos influyen en la interpretación de un mensaje y pueden distorsionar su sentido original. Igualmente Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias perciben el mismo fenómeno o el mismo mensaje de distintas maneras.

La información puede “manejarse” para que sea vista por el receptor de manera más favorable. Por ejemplo, cuando un subordinado le dice a su superior lo que él cree que quiere oír, está “filtrando” u ocultando la información. Los intereses personales y las percepciones diferentes de lo que es importante para cada cual están presentes en la filtración.

Para la pregunta definida como: “¿Usted comunica la necesidad de un cambio en sus proyectos?, ¿Dé qué forma?”, se evidenció que en la unidad de análisis y debido a cambios continuos en las políticas que impactan en el negocio del Banco Central de Venezuela, para la totalidad de las entrevistas la comunicación se hace efectiva. Los medios fueron, comunicación escrita en un 85% para el inicio del cambio y el 15% restante a través de reuniones que definen los lineamientos de las modificaciones a perpetrarse.

CAPÍTULO V – EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

Generalidades

El riesgo es un concepto usado para expresar la incertidumbre con respecto a eventos futuros o sus consecuencias, los cuales podrían afectar el logro de los objetivos. Para un buen análisis de los riesgos, es necesario contar con herramientas y técnicas que sugieren como fuentes de información los registros históricos, la experiencia relevante, mejores prácticas y experiencias sobre la organización, literatura publicada –en caso que hubiere-, pruebas e investigaciones de mercados, experimentos y prototipos y juicios de especialistas y expertos.

Para adquirir la mencionada información se consumaron entrevistas semi-estructuradas con expertos en el área de definición, desarrollo, ejecución e implantación de proyectos tecnológicos y posteriormente tabulaciones de los datos suministrados que facilitan la recopilación de la misma.

Como indica Palacios (2003), un proyecto donde no se maneja eficientemente el riesgo tiene el peligro de convertirse en una *rutina contemporánea*, dado que lo emprendido no es terminado por culpa de la mala concepción de las variables del tiempo, costo y calidad del proyecto. Una de las claves del éxito en gerencia de proyectos es la capacidad del equipo de adelantarse a la aparición de los problemas en forma de estar preparados cuando ocurran. La gerencia del riesgo es una manera sistemática de hacer esta labor.

Para definir los riesgos en las comunicaciones durante la gestión de proyectos en la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela, se debe efectuar el análisis correspondiente del desarrollo de la investigación. Los datos cualitativos aportados por las entrevistas, permitieron establecer mediciones de tipo cuantitativo a partir de las frecuencias para cada factor de la evaluación.

Interpretación de Resultados

Los riesgos derivados en los diversos medios de comunicación que se establecen en la organización en estudio, pueden ser incluidos como riesgos operacionales, los cuales son un sector emergente que surge de las regulaciones, tales como el Nuevo Acuerdo Basilea II, y del deseo de las empresas que proveen servicios financieros de implantar prácticas de gestión y medición del riesgo. En algunos supuestos se incluye la necesidad de los bancos afectados por este acuerdo de evaluar y medir de forma precisa las posibles pérdidas operacionales resultantes de unos procesos fallidos o inadecuados, así como las pérdidas derivadas de errores humanos y causas externas. Además, el acuerdo Basilea II obliga a estas empresas a disponer de suficiente capital para cubrir estas posibles pérdidas.

La gestión de los riesgos operacionales es reconocida como una de las mejores prácticas dentro del sector de los servicios financieros debido a que se optimizan los procesos de negocio, la dirección corporativa, la continuidad de los planes de la empresa y la transparencia financiera. El Banco Central de Venezuela ha pasado a formar parte del Acuerdo de Basilea II, creando una unidad de gestión del riesgo, con el propósito de mitigar y evitar la exposición a los riesgos operacionales, generados a partir de las transacciones y el trabajo cotidiano.

Por lo expuesto anteriormente, se pueden establecer como preguntas claves para evaluación de los riesgos operacionales por mecanismos de comunicación entre los integrantes de los proyectos dentro de la unidad de estudio, las siguientes: ¿la organización valora adecuadamente la información como activo importante dentro de la misma? Y ¿la unidad de análisis conoce los riesgos organizacionales, operacionales y de conflicto que se ciernen sobre la seguridad de la información emitida dentro de la gestión de proyectos en la organización?.

Se establece que, y partiendo desde la información obtenida en el proceso de tabulación de los resultados, la unidad de análisis valora la información y la considera un activo importante dentro de la misma. Sin embargo, se han presentado diferencias entre las áreas sobre las cuales se efectuaron las entrevistas, se han detectado problemas básicos de comunicación, por medio del uso errado de los canales y de los medios para la transmisión y recepción de mensajes en relación con la importancia de la información que se desea comunicar.

Una buena gestión de la comunicación debe obligatoriamente cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y/o grupos que conforman la organización. Ello contribuirá a la mejora de la calidad de la vida laboral de los integrantes de los equipos de proyectos y del producto o servicio ofrecido por la organización de proyectos, sin embargo son frecuentes los problemas de comunicación que se presentan.

Identificación de los Riesgos Derivados de los Procesos de Comunicación

Según indica Palacios (2003), un buen proceso de identificación de riesgos involucra a cada una de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos, pudiendo determinarse posibles eventos riesgosos con sus condicionantes. La identificación de riesgos es un proceso iterativo que involucra primero al equipo de proyecto; luego a las partes interesadas y posteriormente al resto de los agentes relacionados con los eventos que pueden afectar al proyecto. Finalmente, implica a otros individuos externos que pueden aportar elementos de valor basados en experiencias similares.

Con base en los resultados de las tabulaciones de las entrevistas, se presenta a continuación la identificación y clasificación de los riesgos en las comunicaciones dentro de la unidad de análisis, teniendo en cuenta que un riesgo es toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer o maximizar el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos en caso que sea negativo.

El análisis cualitativo se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de la organización o el concepto particular del riesgo evaluado según lo aportado por la tabulación y análisis de las entrevistas efectuadas.

En la escala de medida cualitativa de Impacto, se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que

cada persona que aplique la escala mida a través de ella los ítems: (a) Catastrófico; (b) Alto; (c) Medio y; (d) Bajo.

En términos de la información obtenida y con la aplicación de tormentas de ideas, la clasificación ha sido definida como riesgos negativos en las comunicaciones identificados como Operacionales, Organizacionales, y De Conflicto, que impactan evidentemente sobre el proyecto.

Tabla 13. Riesgos Negativos Identificados de Tipo Operacional

Riesgo Identificado	Causa del Riesgo	Nivel del Riesgo
✓ Inseguridad sobre los procesos inmersos en el proyecto.	Ambigüedades en el proceso comunicativo.	Alto
✓ Suplantación de usuarios en sus cuentas de correos por terceras personas.	Los usuarios ceden contraseñas de accesos a red institucional o correos electrónicos.	Catastrófico
✓ Mala interpretación de los mensajes entre los integrantes de los proyectos (técnicos y/o funcionales).	Fallas en los canales de comunicación y en la forma de comunicarse.	Alto
✓ Inseguridad con información remitida a través del correo electrónico en momentos en los cuales quien emite es alguien distinto al propietario de la cuenta.	Los usuarios ceden contraseñas de accesos a red institucional o correos electrónicos.	Alto
✓ Disfuncionalidades en la realización de las tareas.	Ambigüedades e imprecisiones en los mensajes transmitidos.	Alto
✓ Generación de procesos de rumores que dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo de temas asociados a los proyectos.	Filtros de información relevante para el proyecto y la organización.	Medio/Alto

(Fuente: El Autor)

Tabla 14. Riesgos Negativos Identificados de Tipo Organizacional

Riesgo Identificado	Causa del Riesgo	Nivel del Riesgo
✓ Desconfianza en los proyectos y los equipos asignados para su definición, desarrollo y ejecución.	Discrepancias en la gestión de las comunicaciones entre interesados del proyecto.	Alto
✓ Desviaciones sobre la planificación de los proyectos asociados al portafolio tecnológico de la unidad de análisis.	Por diferencias o acciones inconclusa, emanadas en la comunicación de los mensajes.	Alto/Catastrófico
✓ Pérdida de Información importante y de relevancia para los proyectos y la organización	Uso de llamadas telefónicas y mensajes instantáneos para establecer y mantener comunicaciones relacionadas con los proyectos	Catastrófico
✓ Inconsistencias o falta de claridad en la definición de los requerimientos, lo que conlleva a cambios de alcance dentro de la gestión de los proyectos.	Fallas en las comunicaciones emitidas durante la gestión de los proyectos.	Alto/Catastrófico
✓ Emisión de acciones de auditorías.	Por no presentarse formalización de requerimientos plasmados a través de medios no formales.	Alto
✓ Entregables del proyecto que no corresponden con lo solicitado o deseado por el usuario.	Motivado por una errada gestión de las comunicaciones.	Alto/Catastrófico
✓ Revelación de la información de forma voluntaria o involuntaria a terceras personas ajenas al proyecto.	Rumores en la organización y fallas en los canales de comunicación.	Alto/Catastrófico
✓ Daños a la imagen institucional del Banco Central de Venezuela, tanto interna como externamente.	Fallas en la comunicación interna y externamente dentro de la Organización.	Alto/Catastrófico

(Fuente: El Autor)

Tabla 15. Riesgos Negativos Identificados de Tipo de Conflicto

Riesgo Identificado	Causa del Riesgo	Nivel del Riesgo
✓ Conflictos de asignación de responsabilidades y roles en la ejecución de los proyectos.	Deficiencia en la comunicación para establecer las responsabilidades y roles dentro de los proyectos.	Alto
✓ Desmotivación en el equipo del proyecto.	Conflictos generados por falta de integración de las comunicaciones entre los recursos humanos del equipo de proyecto.	Alto
✓ Desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.	Bloqueos u ocultamiento de la comunicación.	Medio
✓ Cohesión de equipos de proyectos formada en torno a normas contrarias a las pautas establecidas.	Rumores entre integrantes del equipo, que dañan las relaciones entre ellos y otros miembros de la organización.	Bajo

(Fuente: El Autor)

A pesar de que el término desmotivación induce a pensar en el manejo de los recursos humanos en los proyectos, es necesario recalcar que la falta de comunicación o el ocultamiento de la misma pueden ocasionar este sentir en algunos integrantes de los equipos de proyectos. Definitivamente y como se pudo observar en los resultados del estudio, la desmotivación atrae consecuencias negativas para la empresa. Uno de los principales problemas suscitados por la desmotivación son los conflictos laborales entre integrantes del equipo de proyecto. Ocasionalmente se presentan conflictos entre ambas partes, debido a inconformidades y/o incomunicación por parte de cualquiera de las partes, esto provoca un atraso en las actividades de cada persona, aumenta la presión y estrés para cada empleado de la organización asignada al proyecto. Por lo que la desmotivación produce una disminución en la eficiencia organizacional.

Con la identificación de riesgos indicada previamente se cumple con el objetivo principal de la investigación, el cual precisa la determinación de los riesgos positivos y/o negativos derivados de los procesos de comunicación efectuados durante la ejecución de la cartera de proyectos de la unidad de análisis.

Tratamiento de los Riesgos Identificados

El objetivo de esta etapa es seleccionar cuál es la mejor estrategia de tratamiento o acciones para cada uno de los riesgos identificados anteriormente e identificar los controles más efectivos para cada causa.

Así mismo, se evalúa el plan de tratamiento definido en términos de eficiencia, economía y eficacia. Posteriormente se preparan e implementan dichos planes, buscando definir los indicadores de medición. Para identificar el tratamiento de los riesgos y el control que se le debe aplicar, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 16. Tratamiento y Control de los Riesgos Identificados

Riesgo Identificado	Tratamiento del Riesgo	Tipo de Control
Desconfianza en los proyectos y los equipos asignados para su definición, desarrollo y ejecución.	Reducir probabilidad de ocurrencia, creando mecanismos más sólidos de comunicación, donde se debe mantener siempre registros de los inconvenientes y requerimientos para tomar las acciones necesarias para su tramitación, proceso que igualmente debe comunicarse formalmente.	Preventivo
Desviaciones sobre la planificación de los proyectos asociados al portafolio tecnológico de la unidad de análisis.	Mitigar el riesgo, a través de la planeación de contingencias y políticas de seguimiento de los proyectos para disminuir el riesgo de desviaciones por diferencias en las comunicaciones o fallas en el canal utilizado para transferir información sobre el proyecto.	Detectivo y Correctivo

Riesgo Identificado	Tratamiento del Riesgo	Tipo de Control
Pérdida de información importante y de relevancia para los proyectos y la organización.	Mitigar el riesgo estableciendo políticas orientadas a utilizar frecuentemente las herramientas y técnicas formales para comunicar y ser comunicado. Se entiende que este riesgo no puede ser eliminado, debido a que siempre se establecerán conversaciones telefónicas y/o manejo de mensajes instantáneos debido a que en la organización ésta última, es una herramienta instalada legalmente a través del correo electrónico interno.	Detectivo y Correctivo
Inconsistencias o falta de claridad en la definición de los requerimientos, lo que conlleva a cambios de alcance dentro de la gestión de los proyectos.	Mitigar el riesgo, definiendo una regla que permita establecer un máximo de cambios para un proyecto. Si los cambios superan la norma se crea un nuevo proyecto en el portafolio. Asimismo, establecer sesiones de trabajo que permitan definir claramente el alcance del proyecto, midiendo en tiempos y costos reales.	Detectivo y Correctivo
Emisión de acciones de auditorias.	Mitigar el riesgo, debido a que este evento ha sido identificado por problemas en las comunicaciones. Se deben clarificar los canales y afianzar el uso de comunicaciones formales dentro de la unidad de análisis.	Detectivo y Correctivo
Entregables del proyecto que no corresponden con los solicitado o deseado por el usuario.	Reducir el riesgo a través de revisiones formales y periódicas de requerimientos con el establecimiento de sesiones de trabajo con los usuarios, para que ellos participen activa y permanentemente sobre cada entregable.	Detectivo y Correctivo
Revelación de la información de forma voluntaria o involuntaria a personas ajenas al proyecto.	Transferencia del riesgo a instancias mayores para que generen políticas de resguardo de la información.	Correctivo
Daños a la imagen institucional del Banco Central de Venezuela, tanto interna como externamente.	Transferencia del riesgo a instancias mayores en la escala jerárquica de la organización, con el propósito que generen los correctivos necesarios para la solución del evento. Igualmente se debe hacer un análisis de los riesgos para el área que transfiere el riesgo.	Correctivo
Inseguridad sobre los procesos inmersos en el proyecto.	Reducir la probabilidad de ocurrencia a través de reuniones periódicas de seguimiento con los usuarios de las soluciones tecnológicas que generará un proyecto.	Preventivo

Riesgo Identificado	Tratamiento del Riesgo	Tipo de Control
Suplantación de usuarios en sus cuentas de correos.	Transferir el riesgo a las áreas de negocio o técnicas a las que pertenezcan los usuarios que presenten este evento, y que sean estas unidades quienes establezcan los correctivos necesarios para evitar la ocurrencia del riesgo. Cabe destacar que este tratamiento del evento crea otros riesgos para la unidad a la que se le transfiere el mismo.	Correctivo
Mala interpretación de los mensajes entre integrantes de los proyectos (técnicos y/o funcionales).	Mitigar el riesgo a través de reuniones de seguimiento entre el equipo. Las reuniones con las partes técnicas o funcionales dependen de la acción del riesgo sobre el proyecto en el aspecto de negocio o tecnológico.	Detectivo y Correctivo
Disfuncionalidades en la ejecución de las tareas.	Reducir la probabilidad de ocurrencia a través de revisiones formales de requerimientos, especificaciones, diseño, ingeniería y operaciones del proyecto.	Preventivo
Generación de procesos de rumores que dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo de temas asociados a los proyectos.	Reducir la probabilidad de ocurrencia velando por el cumplimiento sobre el uso de los medios de comunicación formales preestablecidos. Al mismo tiempo se deben ejecutar mecanismos de educación hacia la formalización de las comunicaciones y su supervisión.	Preventivo
Conflictos de asignación de responsabilidades y roles en la ejecución de los proyectos.	Transferir el riesgo a altas escalas de la unidad de análisis.	Correctivo
Desmotivación en el equipo del proyecto.	Reducir la probabilidad de ocurrencia a través de reuniones periódicas de seguimiento con los usuarios de las soluciones tecnológicas que generará un proyecto.	Preventivo
Desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.	Reducir la probabilidad de ocurrencia a través de reuniones periódicas de seguimiento entre los integrantes de los equipos de proyectos con sus supervisores, para la revisión de los proyectos asociados al portafolio de la unidad de análisis.	Preventivo
Cohesión de equipos de proyectos formada en torno a normas contrarias a las pautas establecidas.	Aceptar el riesgo, debido a que cada equipo de trabajo se conecta según las características y penetración de sus integrantes. A nivel de un equipo no resulta perjudicial, sin embargo puede incidir cuando uno o varios integrantes del equipo pasan a formar parte de diversos equipos de proyectos, lo que supone consecuencias futuras.	---

Incidencia del Tipo de Riesgo sobre algunas Áreas del Conocimiento

El análisis de los riesgos identificados implica determinar el grado de incidencia de los mismos sobre el alcance, tiempo y costo de los proyectos asociados al portafolio dentro de la unidad de análisis. Según el Project Management Body of Knowledge –PMBOK®- (2004), el enunciado del alcance del proyecto es la definición del proyecto y los objetivos que deben cumplirse. Si no se establecen comunicaciones sólidas y utilizando buenos canales para su transmisión, se plantea el riesgo de comunicaciones mal interpretadas y la pérdida de la información que puede tener alta notoriedad para el proyecto y/o la organización en general.

Igualmente, el PMBOK® indica que la gestión del tiempo del proyecto incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo, por lo que los eventos indeseados o negativos previamente identificados, suelen ser retrasos en la planificación del tiempo de ejecución del mismo. A consecuencia de ello, es necesario establecer una serie de actividades extraordinarias para mitigarlos. Como resultado se puede establecer la repetición de actividades para los levantamientos de información, análisis de situaciones y, emisión y respuestas a comunicaciones nuevas para obtener la información necesaria que cumpla con los requerimientos del proyecto.

Los riesgos en las comunicaciones y sus canales, afectan del mismo modo a la gestión del costo en los proyectos. Continuando con el PMBOK®, la gestión de los costos del proyecto se ocupa principalmente del coste de los recursos necesarios para complementar las actividades del cronograma. Sin embargo, la gestión de los costos del proyecto también considera el efecto de las decisiones del proyecto sobre los costes de uso, mantenimiento y soporte del producto, servicio o resultado del proyecto.

Por lo que se establece que, una errada gestión de comunicaciones impacta en los costos, debido a que estos pueden ascender significativamente para efectuar los pagos de insumos y personal extraordinario, con el propósito de solucionar problemas derivados de acciones erróneas en la conceptualización del proyecto, proceso este que se debe generar a partir de comunicaciones sólidas que permitan obtener la información necesaria para el desarrollo de un buen producto o servicio que esté en concordancia con los lineamientos de los usuarios y los requerimientos de los demás interesados del proyecto.

Las especificaciones del contexto de los proyectos definen la calidad de las interacciones entre receptor y emisor, y al mismo tiempo, delimitan la calidad del producto, servicio o resultado que genera el proyecto. Una errada comunicación, detectada a partir de cualquiera de los riesgos identificados establece el incumplimiento de las especificaciones técnicas y/o funcionales para la obtención del producto que define el proyecto. Por lo tanto el resultado del proyecto no va alineado con los objetivos que perseguía el mismo ni con los de la organización.

En la búsqueda de la calidad total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

Estrategias Internas y Externas para realizar comunicaciones en proyectos

Para lograr comunicarse, es necesario establecer estrategias para la homogeneización de los tipos de comunicación y la elaboración de un

diagnóstico de la situación de la comunicación en la organización, sabiendo que para una elección adecuada de los medios, conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de alcanzar con el mensaje comunicado (motivar, integrar, informar, transmitir) y el tipo de información que se desea transmitir (hechos, objetivos y temas de diversa índole relacionados o no con el negocio del Instituto emisor).

Por otra parte, es necesario establecer como otras estrategias de comunicación, negociar acciones que permitan eliminar particularidades motivadas por actitudes individuales de algunos integrantes de los equipos de proyectos, entre las que puede nombrarse la predisposición para interrelacionarse con los otros componentes de los equipos de proyectos.

Se recomienda el uso de contraseñas para todos los correos electrónicos y con ello disminuir el riesgo de que una persona remita un correo con la cuenta de otra. Según CPSR-Perú.org (2005), una contraseña es una frase compuesta por una serie de palabras y caracteres que se utiliza para codificar o decodificar algo. Es una clave que el usuario debe crear e ingresar para abrir cualquier bloqueo al computador o para accesos a correos electrónicos y aplicaciones. Estas contraseñas se usan para alejar a quienes no deben tener acceso al computador, el correo electrónico o los archivos almacenados.

Citando un ejemplo, el correo electrónico y las minutas generadas de las reuniones, constituyen registros digitales indispensables que deben administrarse y mantenerse para cumplir con requisitos operativos, comerciales, legales o reglamentarios.

Para un buen manejo de riesgo y así evitar complicaciones en la gestión de la información, se recomienda no revelar contraseñas de acceso a la red

institucional y de los correos electrónicos a terceros. Un intruso puede pretender ser otra persona en el correo electrónico o en la herramienta de mensajes instantáneos presente en la unidad de análisis, y utilizar cualquier argumento por el que necesita la contraseña. Básicamente, el usuario (técnico o funcional) debe darse cuenta que cualquier negligencia, por pequeña que ésta parezca, puede arriesgar enormemente la información que se almacena en su computador o la que envía o remite vía correo electrónico. Es por ello que, cuando una persona esté ausente de su área de labores es conveniente bloquear la estación de trabajo.

Para aquellos casos en que existan claves de acceso al correo electrónico y para evitar el riesgo de uso del acceso por otras personas, se recomienda no guardar la contraseña escribiéndola en notas en papel o adhesivas sobre el escritorio, el monitor o el área de trabajo.

Sí por diversas razones un usuario debe transmitir sus claves de entrada a la red institucional y/o correo electrónico a otra persona, el primero de ellos debe proceder a cambiar de inmediato las mismas, al culminar las actividades del segundo usuario con sus accesos.

Se recomienda no usar la misma clave para todos los accesos relacionados con el trabajo. Igualmente, las contraseñas de acceso al correo electrónico deben ser cambiadas al menos una vez al año y siempre teniendo en cuenta que, la frecuencia de modificaciones depende de la habilidad del usuario para recordar la nueva contraseña y de la importancia de la información a enviar o recibir. Actualmente existen en la unidad de análisis claras formas de evitar la exposición a riesgo con los accesos a la red institucional y a las bases de datos en ambiente producción, debido a que cada cierto tiempo que

tiene una periodicidad ya determinada, se obliga a los usuarios que poseen entrada a cambiar sus contraseñas de entradas a las mismas.

Para las comunicaciones externas, las cuales se producen entre la unidad de análisis o cualquier unidad de negocio o de staff del Banco Central de Venezuela con entes externos al Instituto emisor, tales como, proveedores y entes gubernamentales, se recomienda para cuando se envían archivos o documentos a través de la red, se debe tener alguna forma de verificar que éstos no hayan sido alterados. Esto es lo que se llama integridad de la información y se refiere al proceso de verificar que la información enviada esté completa y sin cambios con respecto de la última vez que se verificó. La integridad de la información es importante para instituciones militares, de gobierno y financieras. También puede ser importante que no se revele información clasificada, ya sea con o sin modificaciones. La información que se modifica en forma maliciosa puede crear malas interpretaciones, confusiones y conflictos.

Para evitar riesgos de conflicto debido a problemas sobre los canales de comunicación, se debe establecer o mantener la sinergia entre los equipos de proyectos en la unidad de análisis, no queriendo expresar con ello que no exista o que sea escasa en la unidad de análisis. La sinergia permite que las personas trabajen juntas como equipo, donde cada una de ellas se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mejor y mayor productividad que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo.

Esta estrategia está directamente relacionada con los riesgos generados por el ocultamiento voluntario o involuntario de información, ya que, la sinergia

facilita la comunicación, dado que se crean dependencias interpersonales por funciones y sus responsabilidades.

Comunicar y comunicarse bien, permiten establecer facilidades y guías para los integrantes de los proyectos, lo planteado anteriormente insta a manejar las relaciones y los problemas conforme ocurran, lo que impide tomar decisiones erradas o arbitrarias. La cohesión del equipo de proyecto, está referida en mantener unido a los grupos en cuanto a la comunicación actualizada, la similitud de intereses y necesidades de cada integrante (interpersonal y profesional).

Son frecuentes los problemas de comunicación que se presentan en un equipo de trabajo, generalmente debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes. Estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el líder y analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable. Lo anterior demuestra que el arte y la técnica de la comunicación suponen una profunda actitud de cambio. Este cambio debe ser promovido por el líder de proyecto o por la gerencia media y/o gerencia media-alta.

Del mismo modo, se debe involucrar a los miembros del equipo en el proceso de planeación del proyecto, para evitar discrepancias al momento de efectuarse las comunicaciones entre ellos.

Otra táctica a desarrollar es, asegurar un mantenimiento seguro de la calidad de los archivos, su preservación y la destrucción verificable del contenido y su uso, ya que ello permite que los usuarios establezcan un conjunto de servicios de archivos comunes y unificados, tales como la

búsqueda centralizada, la retención basada en políticas y la autenticación y protección.

Acciones para el Desarrollo de una Gestión de Riesgos en Comunicaciones

Las acciones de desarrollo para una buena gestión de los riesgos en las comunicaciones son una forma de establecer estrategias que permitan una mayor y mejor mitigación o reducción de los riesgos identificados previamente.

Las acciones de desarrollo propuestas a continuación, son genéricas y deben ser adaptadas a la realidad de cada organización en función del estado real de cada una en la ejecución de sus proyectos de índole tecnológica. La división de las acciones se ha efectuado en tres tipos a saber:

- Acciones de la Organización.
- Acciones para la Gente.
- Acciones de la Gente.

6.1.1. Acciones de la Organización

- Definir claramente los objetivos de la implantación de una gerencia de riesgos a fin de definir y ajustar su alcance, en conjunto con los objetivos que persigue. Dentro de ella se debe establecer una división dedicada a la gestión de los riesgos en las comunicaciones establecidas entre los miembros de los equipos de proyectos de la organización.
- Obtener asesoría y apoyo de personal experto externo a la organización, con el propósito de mantener seguimiento sobre el desarrollo, ejecución e implantación de los proyectos. Los expertos deben ser seleccionados cuidadosamente y la organización que está creando la gerencia de riesgos debe velar por evitar que se apliquen

soluciones generales para responder a sus requerimientos funcionales y/o técnicos. El uso de experiencia externa es necesaria para fortalecer y apoyar el aprendizaje y habilidades internas de la organización para la gestión de los riesgos.

- Ejecutar reuniones para establecer la visión y los beneficios para la organización al implementar una gerencia de gestión del riesgo, desde la alta gerencia hasta las áreas más operativas. Se incluye la asistencia a estas reuniones de los miembros de los equipos de proyectos.
- Asegurar el respaldo de la Organización, con el nombramiento de un líder o director patrocinante de la implementación del proceso.
- Proponer aplicaciones piloto de la gerencia de riesgo, seleccionándolas cuidadosamente para maximizar las oportunidades en pro del éxito en la ejecución de los proyectos, al mitigar o disminuir los riesgos latentes.
- Tomar en cuenta los costos de implementación de los proyectos y asegurar el compromiso y tiempos de los recursos necesarios antes de iniciar la definición de los mismos.
- Construir mecanismos efectivos de control interno, con hitos que permitan medir y revisar el proyecto a intervalos definidos.
- Evaluar la factibilidad de desarrollar procedimientos preliminares de obtención de riesgos a través de la implementación de formularios y modelos para el ingreso de información, la cual debe ser analizada posteriormente.
- Seleccionar los procesos claves que demuestran los beneficios de la gerencia de riesgos a todas las áreas, funcionales o tecnológicas, de la organización.
- Establecer el uso de la gerencia de riesgos como parte obligatoria para todos los proyectos a desarrollarse en la organización. Bajo esta

premisa, se debe incluir un reporte de riesgos como un elemento importante de los controles y revisiones gerenciales sobre el estado de los proyectos.

- Fortalecer y reformar el proceso de gestión de riesgos siempre y cuando se requiera, lo que incluye la inversión en nuevas herramientas, metodologías, entrenamiento del personal, entre otras acciones.
- Tomar las acciones necesarias para desarrollar una educación orientada a la gerencia de riesgos dentro de la organización de proyectos, las cuales deben establecer entre otras estrategias, el exhortar a los integrantes de los equipos de proyectos a pensar en los distintos escenarios de activación de eventos, estar atentos a lo incierto y utilizar técnicas de riesgos para evaluar y gerenciar las amenazas y oportunidades potenciales.
- Asegurar que el riesgo esté incluido como criterio dentro del proceso de toma de decisiones.
- Establecer mecanismos que permitan a los integrantes de la organización de proyectos el comprender que una gerencia de gestión de los riesgos va más allá de las aplicaciones y tecnologías usuales, impulsando su uso en cada uno de los equipos conformados para el desarrollo y ejecución de proyectos de índole tecnológicos.

Acciones para la Gente

- Asegurar el adiestramiento y el soporte necesarios para los integrantes de una gerencia de gestión del riesgo, en esta fase se incluyen las herramientas y técnicas a utilizar para optimizar los procesos para el manejo de eventos positivos o negativos durante la ejecución de los proyectos. Esto es un entrenamiento formal en gerencia de riesgo, con el propósito de desarrollar experiencia interna

y el conocimiento de los procesos en el manejo de eventos y de sus respectivos proyectos.

- Reforzar y fortalecer el respaldo corporativo a aquellos individuos y equipos de gentes que intentan implementar una gerencia de riesgos.
- Identificar el personal específico que deberá ser parte del equipo de implementación inicial de una gerencia de riesgos. El proceso consiste en la asignación o reclutamiento de personal calificado y la asignación de presupuesto para el adiestramiento, adquisición de herramientas de análisis y cualquier otro requerimiento para el proceso de implementación de una gerencia de riesgos.
- Proporcionar al equipo de gestión de riesgos la oportunidad de participar en aquellos eventos, cursos, talleres o conferencias relacionadas con el manejo y control de riesgos.

Acciones de la Gente

- Utilizar auditorias técnicas de revisión para mantener la aplicación de la gerencia de riesgo al nivel de calidad requerido.
- Incorporar y mantener a los usuarios y proveedores en el proceso de gestión de riesgos.

Impacto de los riesgos identificados en las relaciones de trabajo del equipo del proyecto

“La principal fuente de conflictos son las malas comunicaciones interpersonales”, (De Bono, 1992; citado por Codina, 1996).

Los riesgos identificados (véase Tablas 13, 14 y 15 en este capítulo) impactan notoria y negativamente sobre las relaciones de trabajo del equipo de

proyecto. Los principales riesgos están ligados a la falla del canal de comunicación, lo que genera que el mensaje enviado no pueda ser interpretado como salió desde el emisor o no genere la acción que se desea con él.

Al presentarse erróneamente el mensaje u ocultarse la información necesaria para una buena gestión del proyecto, provoca conflictos en el equipo de proyecto, el cual necesita en su totalidad manejar la información emanada durante las fases del proyecto para tomar las acciones necesarias, y así dar cumplimiento de la planificación realizada originalmente. En relación a este aspecto se puede afirmar que el aprendizaje mutuo entre los miembros del equipo y el desarrollo de nuevos conocimientos en la empresa es el trabajo en equipo.

Una de las estrategias más adoptadas para asegurar el interés y sobre todo el conocimiento del receptor, es decir una recepción activa, es la de la redundancia de los mensajes y de los canales de comunicativos. Sin embargo, paradójicamente, la distribución de mucha información puede producir resultados que desilusionan al equipo de trabajo y los stakeholders, así como una escasa comunicación.

El equipo de proyecto, como elemento impactado por los eventos identificados presenta desconfianza en el proyecto y sobre sus mismos integrantes. La desmotivación es otra consecuencia importante dentro del grupo. Igualmente se crean tensiones entre el equipo de trabajo, lo que genera constantes discrepancias entre sus miembros.

Otra consecuencia que se deriva sobre las relaciones dentro de los equipos de proyecto es la fatiga, agotamiento o extenuación por la aparición de los eventos adversos a una buena gestión de las comunicaciones dentro de un

equipo de proyecto. Como resultado de este estado de ánimo se presenta posteriormente, desinterés sobre el proyecto y pérdida de foco sobre los objetivos trazados para la culminación del proyecto.

Las instrucciones poco claras de cómo actuar sobre una actividad pueden hacer que los empleados “oigan” instrucciones diferentes o incorrectas.

Dado que el ruido puede interferir con la comprensión, los dirigentes deben tratar de que no rebase el nivel que permita una buena comunicación. El malestar físico, el hambre, el dolor o fatiga, también pueden considerarse una forma de ruido y pueden impedir una comunicación satisfactoria. El problema empeora con un mensaje excesivamente complejo o poco claro.

Mejores Criterios de Comunicaciones para la Unidad de Análisis

Los mejores criterios de comunicaciones dentro de la ejecución de los proyectos, deben establecerse por medio de la implantación de un Plan de Comunicaciones, con ello se establece la mejora de los procesos de comunicación interna y externa.

Antes de llevar a cabo un plan de comunicaciones, en las primeras instancias, se debe plasmar el diagnóstico actual de las comunicaciones en la institución, en conjunto con su cultura corporativa y su imagen tanto interna como externa, por lo que se debe llevar a cabo un proceso de auditorías de comunicación y de imagen aunados con encuestas de clima organizacional.

Las auditorías deben detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y

expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.

El diseño del plan de comunicaciones propuesto es genérico, el cual puede servir de base para la unidad de análisis y otras organizaciones, por lo que se plantea a continuación la siguiente:

- a. Describir de la situación actual de la Institución, para ello se debe obtener desde distintos canales, información sobre el organismo que comprenda su historia, los públicos a los que se dirigen las comunicaciones y priorización de los mismos, sector al que pertenece la organización, actividades, funciones, entre otras características.
- b. Proceder a la evaluación comunicacional de la unidad de análisis a través de la elaboración de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual debe llevar factores como la imagen e identidad corporativa, comunicación interna, relación con los medios, gestión de crisis (preparación de la institución para una dificultad de cualquier índole), responsabilidad social, entre otros aspectos.
- c. Proponer los objetivos (generales y específicos) del plan de comunicaciones a partir de la comparación efectuada entre el análisis elaborado a las comunicaciones (producido a través de la matriz DOFA) en conjunto con la misión y visión de la organización.
- d. Establecer la Estrategia de Comunicación a partir de la definición de los objetivos propuestos. El detalle de ésta se puede expresar en diversos ámbitos, entre ellos plan de medios y relaciones públicas, plan de comunicación interna, gestión de crisis de comunicaciones (puede ser que no se llegue a necesitar, pero es esencial estar

preparado en caso de que algo suceda), responsabilidad social. Para una elección adecuada de los medios es importante tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados).

- e. Crear el Plan Corporativo de Comunicaciones, el cual parte de la estrategia establecida y en él se deben describir los objetivos, acciones concretas para la gestión de las comunicaciones en cada ámbito o área de la organización, selección de medios, planificación de acciones, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de su implementación.
- f. Gestionar la monitorización de los riesgos a través de la definición de indicadores que influyan en la probabilidad que un determinado riesgo se produzca. Se deben monitorear los factores de riesgo periódicamente y la efectividad real de las acciones encaminadas a prevenir el riesgo.
- g. Establecer el proceso de medición y evaluación de las comunicaciones, las cuales indican si las actividades planeadas ocurren y, si los objetivos provistos se alcanzan. Se proponen dos diferentes estilos de medición:
 - Por proceso, que implica identificar que mensajes fueron comunicados, a cuánta gente, cuándo y con que frecuencia.
 - Por Resultado, medición que indica cuál fue el cambio en la conciencia, actitud o conducta de los integrantes del proyecto y

otros públicos con la implantación de un plan de comunicaciones, este producto puede ser generado a través del uso de encuestas.

- h. Actualizar el Plan de Comunicaciones cuando ocurran cambios importantes, los cuales deben ser comunicados a cada miembro de los equipos de proyectos y otros grupos claves de interés.

Razones para Aplicar una Gestión de Riesgos en Comunicaciones

La administración o gestión de riesgos es una de las herramientas gerenciales más usadas en el mundo debido a que brinda múltiples beneficios a las organizaciones. Una buena gestión de las comunicaciones permite evitar la exposición a riesgo con respecto a la información que debe desplazarse en todas las direcciones (verticales y horizontales) dentro de las organizaciones.

Entre los beneficios identificados por la aplicación de una gestión de riesgos en las comunicaciones, para el desarrollo y ejecución de proyectos dentro de la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela se destacan:

- Permite tener una organización más segura con relación a su información y consciente de los riesgos que se generan con ella.
- Facilita la consecución de los objetivos de los proyectos tecnológicos, debido a que una buena gestión de las comunicaciones permite obtener toda la información necesaria para crear el producto, servicio o resultado que se requiere.
- Contribuye al mejoramiento continuo de los controles internos dentro de la organización.
- Fortalece la cultura organizacional y de mejoramiento continuo.
- Se facilita la toma de decisiones informadas.
- Fomenta el conocimiento y entendimiento de la exposición a riesgos.

- Asegura un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos dentro de la organización.
- Aplicación de una de las mejores prácticas de la gestión de proyectos.

Seguimiento y Control de los Riesgos en Comunicaciones

El proceso de seguimiento y control de los riesgos derivados de los procesos de comunicación en la unidad de análisis permite mantener el plan de riesgo a través de todo el ciclo de vida del proyecto. Los riesgos pueden cambiar durante la ejecución del proyecto, otros nuevos aparecen y terceros desaparecen en el transcurso del tiempo. El proceso también incluye la función de seguimiento para una efectiva reducción del efecto del riesgo.

Para un efectivo seguimiento y control de los riesgos en las comunicaciones se establece el siguiente plan:

- Constituir reuniones de seguimiento por el equipo del proyecto con el propósito de discutir los elementos de riesgo.
- Establecer y validar un registro de riesgos, el cual debe ser creado y mantenido por el equipo del proyecto. Es en este componente que se debe identificar nuevos riesgos (en caso que hubiere) y ejecutar planes de respuesta a los mismos.
- Informar a los interesados del proyecto (stakeholders) el estado de los riesgos.
- Seguir y reportar los riesgos del proyecto consecutivamente, ejecutando procesos de monitoreo para medir el comportamiento de los procesos y los riesgos que genere.
- Incluir evaluaciones de riesgos en la determinación de la efectividad y eficiencia de los procesos.

- Verificar el uso de los mecanismos de comunicación en la organización de periódicamente, de tal forma que todos los interesados en los proyectos utilicen los mismos tipos y canales de comunicaciones para la implantación del producto, servicio o resultado que se requiere.
- Documentar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas, las cuales deben mantenerse a la disposición para todos los proyectos dentro de la unidad de análisis; adicionalmente los tópicos mencionados son utilizados como fuentes de información para la mejora de los procesos de comunicación y de seguimiento y control de los riesgos generados.

Plan de Contingencia para los Riesgos en Comunicaciones

El análisis de riesgos en un proyecto suele llevar asociado la creación de la contingencia. A las contingencias también se les define como reservas operativas. Según precisa el Project Management Body of Knowledge – PMBOK®- (2004), el riesgo del proyecto tiene su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos.

Riesgos conocidos son aquellos que han sido identificados y analizados, y es posible planificar dichos riesgos usando los procesos de la gestión del riesgo. Los riesgos desconocidos no pueden gestionarse de forma reactiva, y una respuesta prudente del equipo del proyecto puede ser asignar una contingencia general contra dichos riesgos conocidos para los cuales quizás no sea rentable o posible desarrollar respuestas preactivas.

Un plan de contingencia se aplica cuando se asume que la evitación y la monitorización han fallado y un determinado riesgo se produce, por lo que se

definen estrategias y acciones a tomar para evitar que los efectos se minimicen. Cabe destacar que, nunca se podrá reducir a cero el coste de un plan de contingencia. El mencionado plan puede implicar unos costes en sí mismo, por lo cual se ha de valorar el beneficio que se espera de él.

Establecer un plan de contingencia a los riesgos requiere de una investigación independiente a la presente, por lo tanto y compaginado a lo explicado previamente, este aspecto formará parte de un nuevo trabajo de grado para la Maestría en Gerencia de Proyectos u otro trabajo posterior. No obstante, como se está tratando el proceso de comunicación y proponiendo un plan de comunicaciones, es imprescindible hacer algunos comentarios.

CAPÍTULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las claves principales sobre el Trabajo Especial de Grado básicamente son las siguientes: Gestión de las Comunicaciones y Gestión de los Riesgos.

La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar. El éxito de las comunicaciones exige como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse. Las comunicaciones mal planeadas y mal situadas, en el mejor de los casos no funcionan (desperdiciando tiempo y dinero); pero en el peor de los escenarios pueden llegar a tener consecuencias negativas.

Riesgo es la posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la organización o proyecto y le impidan el logro de sus objetivos. En la gestión de riesgos se indican las formas para prevenir y proteger a la organización y sus proyectos de los efectos negativos y como segunda parte las políticas que determinan las diferentes maneras de percepción y aceptación o mitigación de los riesgos.

Comunicación y riesgo son dos áreas de conocimiento que se integran a la gestión de los proyectos. Sin embargo, se determina el impacto que la segunda puede tener sobre la primera de las nombradas. Existen muchos tipos de efectos negativos adversos al cumplimiento de los objetivos durante la

definición, desarrollo y ejecución de proyectos, entre ellos los correspondientes a los eventos opuestos a la gestión de la comunicación durante la realización del ciclo de vida de un proyecto.

Por otra parte, se precisa que la investigación, sólo llega a una discreción cualitativa de los riesgos, la cual se encuentra establecida a partir de un análisis cuantitativo ocurrido sobre las acciones determinadas a partir de la aplicación de entrevistas. Por lo tanto, el desarrollo de la operacionalización de los objetivos y variables puede exceder el tiempo de ejecución planificado para el desarrollo del Trabajo Especial de Grado.

La investigación se cumplió con una identificación de los riesgos a partir de procesos de entrevistas y tormentas de ideas, las cuales permitieron obtener una gama de eventos contrarios a la gestión de proyectos provocados por riesgos en las fallas de los canales de comunicación y/o manejo errado de los mensajes entre las personas involucradas en los equipos de proyectos y demás interesados en los mismos o stakeholders. Por lo tanto, el impacto de los mensajes para cada uno de los integrantes de los equipos de proyecto y de la organización dependerá de los canales de comunicación que se utilicen y de la forma en que los mensajes son transmitidos y recibidos. En otras palabras, la verdadera destreza para comunicar radica en traducir la visión general en mensajes que sean tanto personales para el público, como prácticos en provocar una respuesta.

Del mismo modo, la investigación permitió conocer y explotar un área poco explorada de la gestión de los proyectos: *los riesgos en las comunicaciones*. Para obtener conocimientos sobre esta materia, se utilizaron como mecanismos de investigación literatura sobre la gestión de proyectos - haciendo hincapié en gestión de los riesgos y gestión de las comunicaciones- y

búsquedas efectuadas por Internet, combinado con un proceso de entrevistas y tormentas de ideas, los cuales constituyeron la identificación de los riesgos derivados de las comunicaciones dentro de la gestión de proyectos en la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela.

La identificación de los riesgos en las comunicaciones, delimitado para el área mencionada previamente, nace luego de un proceso de tabulación de resultados de las entrevistas efectuadas a una muestra del personal adscrito al área de estudio y usuarios de las áreas operativas. Posteriormente se establecieron las causas, medios o agentes que determinaron los riesgos identificados. Bajo este aspecto se consolida el cumplimiento del objetivo principal propuesto al inicio del Trabajo Especial de Grado.

Como complementos, los cuales tienen vital importancia, se cumplió con los objetivos específicos de la investigación, los cuales concretaban en primera instancia la incidencia de los riesgos en las comunicaciones identificados sobre las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos, donde se plantearon los impactos que se reflejan en la gestión del tiempo, alcance, costo y calidad de los proyectos, por una clara falta de definiciones en los acuerdos y especificaciones derivadas por fallas o disminución de la comunicación y sus canales.

En cuanto a la definición de estrategias que permitan un mejor y mayor manejo de la gestión de las comunicaciones, se elaboró un conjunto de tácticas que van desde lo más estratégico hasta lo más operativo para mitigar o evitar los riesgos acaecidos por una equivocada gestión de las comunicaciones. Se establecieron las acciones para la gestión de los riesgos identificados, los cuales se dividieron en estrategias para la organización y estrategias para la gente y de la gente.

Igualmente, fueron introducidas otras estrategias operativas encaminadas al uso de las herramientas presentes en la organización en estudio y más concretamente en la unidad de análisis. Entre las tácticas establecidas se pueden citar el uso de contraseñas para los accesos y la recomendación de negar accesos de cuentas de usuarios a terceros dentro y fuera de la organización. Además, fueron incorporadas técnicas para las comunicaciones externas, las cuales se orientaron en las posibles modificaciones sobre la información remitida y recibida de entes gubernamentales y proveedores de servicios para la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela.

Los riesgos identificados permitieron establecer que la naturaleza y extensión de los mismos producen consecuencias positivas o negativas en las personas y en el proceso de trabajar juntas y como equipo, igualmente se ven impactados la cultura y los procesos de la organización para fomentar el trabajo en equipo. Bajo esta deducción se cumple con el planteamiento del tercer objetivo específico, el cual se enmarca en el impacto de los riesgos de las comunicaciones para las relaciones interpersonales dentro del equipo de proyecto. Una comunicación deficiente es la causa que más se manifestó como conflicto interpersonal, debido a que normalmente los integrantes de los equipos de proyecto pasan la mayor parte del tiempo de ejecución de proyectos de vigilia constante de la comunicación (hablando, leyendo y escribiendo) es lógico afirmar que, una de las fuerzas que más inhiben en el buen desempeño de un equipo de trabajo es una comunicación inadecuada y deficiente.

Finalmente y con relación al manejo de los mejores criterios de comunicaciones dentro de la ejecución de los proyectos, se estableció un mecanismo genérico para la posible implantación de un Plan de

Comunicaciones, con el propósito de permitir la mejora de los procesos de comunicación interna y externa.

Se tiene como expectativa, que la investigación efectuada permita establecer mejores mecanismos de comunicación en la unidad de análisis y en toda la organización, aplicando la mitigación de los riesgos identificados en el Trabajo Especial de Grado y que sea parte de una base necesaria para la identificación, control, tratamiento y monitoreo de otros riesgos relacionados con la comunicación que aparezcan en futuros proyectos dentro de la organización.

Concluyendo, se determina que todas las personas involucradas en proyectos deben comprender cómo afectan las comunicaciones a los proyectos en su conjunto y por consiguiente perjudican la planificación del portafolio de proyectos en la unidad de análisis.

Recomendaciones Finales

Las recomendaciones son sugerencias para establecer acciones que permitan mejorar la situación que se determinó a partir de los resultados de una evaluación. El propósito de presentarlas en el Trabajo Especial de Grado es el contar con herramientas que faciliten las comunicaciones en la ejecución de proyectos para la unidad de análisis, evitando y previendo riesgos que puedan impactar en la información y en la organización en general; y poder servir de base para el desarrollo de futuros proyectos similares a éste.

Por lo tanto y apoyando lo expresado anteriormente, se indican a continuación las recomendaciones finales para una mejor gestión de los riesgos en las comunicaciones, evitando aquellos riesgos derivados de una errada aplicación de procesos de transmisión de mensajes e información en la organización y así cumplir cabalmente con la implantación de la propuesta del Trabajo Especial de Grado:

1. Proceder a desarrollar programas de entrenamiento estructurado y otros programas de educación orientados a fortalecer el uso de comunicaciones formales entre la unidad de análisis y los interesados de los proyectos desarrollados y ejecutados por el área.
2. Los mensajes transmitidos a través de cualquier medio o canal utilizado en la unidad de análisis deben ser simples, claros, especialmente creíbles y que se adecuen a las posibilidades del receptor, por lo que se deben utilizar expresiones que faciliten la comunicación y no la obstruyan. Consecuentemente con lo indicado, las comunicaciones en la organización deben ser consistentes con las políticas.

3. Establecer campañas de cambio de actitud, ya que ellas pueden modificar la opinión de integrantes de los equipos de proyectos que presenten desmotivaciones y conflictos con otros miembros. Ésta es una meta más fácil que el cambio de conducta y puede despertar el interés y deseo en los proyectos que pueden perderse por fallas en los mecanismos de comunicaciones. La motivación, la promoción y el diálogo se deben convertir en las herramientas comunes que se usen cada vez que se trate de convencer a las personas de que cambien.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. ALONSO, M. (1998) *Efectividad de las Comunicaciones Corporativas. Caso CANTV*. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
2. BANCO CENTRAL DE VENEZUELA (2006). *¿Qué es el Banco Central de Venezuela?*. Recuperado en Febrero 08, 2006 de <http://www.bcv.org.ve/>.
3. BAPTISTA LUCIO P., FERNÁNDEZ COLLADO C., y HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (1994). M.H. (Ed.) *Metodología de la Investigación*. (Vol. 1, 705 pp.). Ciudad de México. México.
4. BLANCHARD K., GRAZIER P., RANDOLPH A. (2006). Deusto (Eds.) *Trabajo en Equipo, Go Team!, tres pasos para conseguir grandes resultados*. (Primera Edición, 170 pp.). Barcelona. España.
5. BROWN M. (1992). Paidós Empresa (Eds.). *La Ética en la Empresa*. (Primera Edición, 278 pp.). Buenos Aires. Argentina.
6. BURTON C., MICHAEL N. (1995). Paidós Empresa (Eds.). *Guía Práctica para la Gestión por Proyecto*. (Primera Edición, 200 pp.). Barcelona. España.
7. CPSR-PERU.ORG. (2005). *Manual de Seguridad y Privacidad -2005-*. Recuperado en Mayo 30, 2006 de <http://www.itrainonline.org/itrainonline/spanish/networking.shtml>.
8. CODINA J., A. (1996). Las Habilidades de la Comunicación en el Trabajo Directivo. Recuperado en Julio 01, 2006 de http://www.calidad.org/public/arti2001/0994189493_alexis.html.
9. ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIAODS. (2006). *Conceptos Claves en la gestión de Seguridad de la Información (SI)*. Recuperado en Junio 1, 2006, de <http://www.pc-news.com/detalle.asp?sid=&id=6&lda=1289/>

10. GARCÍA MEZA, M. *Aprovechamiento de las nuevas tecnologías informativas en los programas de comunicación internas*. Trabajo de Investigación no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
11. MORA, M. (2002). *Elementos Críticos de manejo de riesgos en los procesos de la gerencia de proyectos*. Trabajo de Investigación no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
12. Palacios A., L. (2003). UCAB (Publicaciones). *Principios esenciales para realizar proyectos*. "Un enfoque latino". (Tercera Edición, 539 pp.). Caracas. Venezuela.
13. PEÑA PEÑA, C. (2004). *Manual de Gerencia de las Comunicaciones en Proyectos, dentro de la división de comercialización de una organización líder en venta de productos de tecnología, soluciones y servicios a empresas en general*. Trabajo de Investigación no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
14. PRICE WATERHOUSE. (1984). P.W. (Eds.). *Como manejar los riesgos de la computación*. (Vol. 1, 37 pp.).
15. RICCARI, R. (1966). Deusto (Eds.). *Las comunicaciones en la empresa*. (Vol. 1, 302 pp.). España.
16. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2004). *Guía del PMBOK®, Guía de los fundamentos de la dirección de Proyectos*. Pensilvania. Estados Unidos.
17. RANDOLPH A., POSNER B. (1989). Grijalbo (Ed.). *El Arte de Gestionar y Planificar en Equipo*. (Primera Edición. 200 pp.). Barcelona. España.
18. ROLINGSON GÓMEZ, J. (2004). *Propuesta Metodológica para la implantación y mejora de la gestión de riesgos en organizaciones de proyectos*. Trabajo de Investigación no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

19. SALKIND, N. (1998). P.H.L (Ed.). *Métodos de Investigación*. (Vol. 3, 380 pp.). Ciudad de México. México.
20. VALENTINI, T. (1995). *Análisis y Comunicación del Riesgo Tecnológico*. M.A. (Eds.). (Vol. 1, 180 pp.). Caracas. Venezuela.

ANEXO “A” – GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Actividad:** Un componente del trabajo ejecutado en el transcurso de un proyecto.
- **Alcance del Proyecto:** El trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas.
- **Análisis Cualitativo de Riesgos:** El proceso de priorizar los riesgos para establecer otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto.
- **Análisis Cuantitativo de Riesgos:** El proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados con los objetivos generales del proyecto.
- **Área de Conocimiento:** Un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos de componentes, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas. Conocido también como *Área de Conocimiento, Gerencia de proyectos o Área de Conocimiento, Gestión de Proyectos*.
- **Análisis de Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas, (DOFA):** Esta técnica para recabar información evalúa el proyecto desde la perspectiva de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada proyecto para aumentar la amplitud de los riesgos considerados por la gestión de riesgos. También conocida como *FODA (Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*.
- **Banco Central:** Organismo público responsable de la gestión de la política monetaria. Institución a cargo de la regulación de la oferta monetaria y del crédito interno y de la emisión de la moneda de curso legal de un país o

grupo de países. También es prestamista de última instancia del sistema financiero.

- **Banco Central de Venezuela:** Institución pública que en Venezuela ejerce de manera exclusiva y obligatoria las competencias monetarias del Poder Nacional. Fundado en 1939. Su objeto fundamental es lograr la estabilidad de precios y preservar el valor de la moneda. Es persona jurídica de derecho público con autonomía para la formulación y el ejercicio de la política monetaria, y participa en el diseño y ejecución de la política cambiaria. Entre sus funciones también se encuentran: regular la circulación monetaria, el crédito y las tasas de interés, administrar las reservas internacionales y todas aquellas que establece su propia ley.
- **Causa de Riesgo:** Un grupo posible de motivos de riesgo. Las causas de riesgo pueden agruparse en categorías definidas por el grupo de análisis de riesgos, las cuales pueden ser técnicas, externa, de la organización, ambiental o de dirección (gestión) de proyectos.
- **Ciclo de Vida del Proyecto:** Un conjunto de fases del proyecto, que generalmente son secuenciales, cuyos nombres y números son determinados por las necesidades de control de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto.
- **Componente:** Una parte, elemento o pieza constitutiva de todo un complejo.
- **Comunicación:** Un proceso a través del cual se intercambia información entre personas utilizando un sistema común de símbolos, signos o comportamientos.
- **Contingencia:** Provisión de fondos o reservas en el plan de gestión del proyecto para mitigar los riesgos del proyecto (incluye cronograma y/o costes). Se utiliza a menudo con un modificador (ejemplo reserva de gestión, reserva para contingencia o reserva operativa) con el objetivo de proporcionar más detalles sobre qué tipos de riesgos se pretende mitigar.

- Coste:** El valor monetario o precio de una actividad o componente del proyecto que incluye el valor monetario de los recursos necesarios para obrar y terminar la actividad o componente, o para producir el componente.
- **Ejecución:** Dirigir, gestionar, realizar y llevar a cabo el trabajo del proyecto, proporcionar los productos entregables y brindar información sobre el rendimiento del trabajo.
 - **Entregable:** Cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. También conocido como *Producto Entregable*.
 - **Equipo del Proyecto:** Todos los miembros del equipo del proyecto que participan directamente para la ejecución del mismo, con el propósito de crear un producto, servicio o resultado. Se incluyen en el equipo del proyecto el equipo de dirección del proyecto, el director del proyecto, y, para algunos proyectos, el patrocinador del mismo.
 - **Evento:** Algo que ocurre, un acontecimiento, un resultado.
 - **Gestión de las Comunicaciones:** Es una de las áreas de conocimiento, conocida también como *Gerencia de las Comunicaciones del Proyecto*. Incluye los procesos requeridos para asegurar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final oportuna y apropiada de la información del proyecto. Los procesos de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información que son necesarios para que las comunicaciones sean exitosas. Los directores del proyecto pueden dedicar una cantidad de tiempo excesiva a la comunicación con el equipo de proyecto, los interesados, el cliente y el patrocinador.
 - **Gestión de los Riesgos:** Es una de las áreas de conocimiento, conocida también como *Gerencia de los Riesgos del Proyecto*. La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de los

riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los riesgos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos adversos o negativos para los objetivos del proyecto.

- **Factores de Riesgo:** Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la entidad u organización.
- **Hito:** Un punto o evento importante y significativo dentro del cronograma o plan maestro de un proyecto.
- **Identificación de Riesgos:** El proceso de determinar qué riesgos podrían afectar el proyecto y documentar sus características. Establece la estructura del riesgo; fuentes o factores, internos o externos, generadores de riesgos; puede hacerse a cualquier nivel: organización total, por áreas, por procesos, incluso, bajo el viejo paradigma, por funciones; desde el nivel estratégico hasta el más operativo.
- **Impacto:** Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- **Indicador:** Es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cualitativa y cuantitativa.
- **Interesado:** (Véase *Stakeholder*).
- **Juicio de Expertos:** Un juicio que proporciona cualquier grupo o persona y se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, Área de conocimiento, disciplina o industria, según resulte apropiado para la actividad que se está llevando a cabo.
- **Lecciones Aprendidas:** Lo que se aprende en el proceso de ejecución del proyecto. Las lecciones aprendidas pueden identificarse en cualquier

momento. Las lecciones aprendidas pueden derivarse de los registros del proyecto.

- **Nivel de Riesgo:** Es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad, con los controles existentes.
- **Organigrama:** Un método para describir las interrelaciones entre un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un objetivo común.
- **Organización:** Un grupo de personas constituidas para algún fin o para llevar a cabo algún tipo de trabajo dentro de una empresa.
- **Plan de Comunicaciones:** Documento que describe las necesidades y expectativas de comunicación para el proyecto; cómo y bajo que formato se comunicará la información; dónde y cuándo se establecerá cada comunicación y quien es el responsable de efectuar cada comunicación. También conocido como *Plan de Gestión de las Comunicaciones*.
- **Plan de Contingencia:** Parte del plan de manejo de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos del plan de riesgo, entidad u organización.
- **Proceso:** El conjunto de medidas y actividades interrelacionadas cumplidas para obtener un conjunto específico de *productos, resultados o servicios*.
- **Producto:** Un artículo producido, que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente.
- **Project Management Body Knowledge:** Término en inglés para la Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos.
- **Reserva Operativa:** Véase Contingencia.
- **Riesgo:** Un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos de un proyecto.
- **Riesgo Residual:** Riesgo que permanece después de haber implementado las respuestas a los riesgos.

- **Seguimiento y Control de Riesgo:** El proceso de realizar el seguimiento de los riesgos identificados, monitorizar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuestas a los riesgos y evaluar su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto. Conocido también *Monitoreo y Control de Riesgos*.
- **Stakeholder:** Personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados activamente con el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto. Igualmente pueden influir sobre el proyecto y sus productos entregables. También conocido como: Interesados o Involucrados del proyecto.
- **Subfase:** Una subdivisión de una fase.
- **Usuario:** La persona u organización que usará el producto, servicio o resultado del proyecto. Conocido también como *cliente*.

ANEXO “B” – MODELO DE ENTREVISTA UTILIZADO