AAS0296

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

Trabajo Especial de Grado

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y RIESGOS PARA LA GERENCIA DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS DE ABC BANCO.

Presentado por:

Francisco José Zambrano Trujillo

Como un requisito parcial para obtener el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
López, Emmanuel

Caracas, Noviembre de 2010

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

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y RIESGOS PARA LA GERENCIA DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS DE ABC BANCO.

Presentado por:

Francisco José Zambrano Trujillo

Como un requisito parcial para obtener el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
López, Emmanuel

Caracas, Noviembre de 2010

Caracas, 17 de Noviembre de 2010

Director Programa Gerencia de Proyectos
Dirección General de los Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

Referencia: **Aprobación de Tutor**

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el Trabajo Especial de Grado titulado "**Diseño de un Plan de Gestión de la Calidad y Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco",** presentado por el Administrador Francisco José Zambrano Trujillo, titular de la cédula de identidad N° **6.346.477**, como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing. Emmanuel López C.
C. I. N° 3.189.576

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR	I
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	8
2.1. CONSIDERACIONES GENERALES	8
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.3. BASES TEÓRICAS	9
2.3.1. GERENCIA	9
2.3.2. GERENCIA DE PROYECTOS	10
2.3.3. INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN PROYECTOS	18
2.3.4. PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	20
2.3.5. ÁREAS DE CONOCIMIENTO	22
2.3.5.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD	27
2.3.5.2. GESTIÓN DE LOS RIESGOS	35
2.3.3. AUDITORÍA	46
2.4. BASES LEGALES	48

2.5. SECTOR DE APLICACIÓN DEL ESTUDIO 49
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 50
3.1. CONSIDERACIONES GENERALES 50
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN 50
3.3. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 52
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS 52
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA 53
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 54
3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 55
3.8. FASES DE LA INVESTIGACIÓN 55
3.9. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS 57
3.10. CONSIDERACIONES ÉTICAS 58
CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL 59
4.1. RESEÑA HISTÓRICA ABC BANCO 59
4.2. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ABC BANCO 61
4.3. SERVICIOS QUE PRESTA ABC BANCO 61
4.4. AUDITORÍA RED DE OFICINAS 64
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 65
5.1. INTRODUCCIÓN 65
5.2. DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 1 65
5.3. DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 2 68
ELEMENTOS DE LA CALIDAD ANALIZADOS 68
GESTIÓN DE LA CALIDAD 71
PLANIFICAR LA CALIDAD 71
REALIZAR ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD 72
REALIZAR CONTROL DE LA CALIDAD 73
RESULTADO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA 74
ELEMENTOS DE GESTIÓN DE RIESGOS ANALIZADOS 74
GESTIÓN DE LOS RIESGOS 77

PLANIFICAR LOS RIESGOS 77
IDENTIFICAR LOS RIESGOS 78
ANALIZAR CUALITATIVAMENTE LOS RIESGOS 79
ANALIZAR CUANTITATIVAMENTE LOS RIESGOS 80
PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS 80
MONITOREAR Y CONTROLAR LOS RIESGOS 81
RESULTADO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA 82
CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA 84
6.1. INTRODUCCIÓN 84
6.2. OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA 84
6.3. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA 85
6.4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA 85
6.5. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD 85
REGISTRO DE INTERESADOS 85
PRESUPUESTO DEL PROYECTO 86
LISTADO DE RIESGOS 86
PLAN DE COMUNICACIONES 86
ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN 87
ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO 87
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES 88
CRONOGRAMA DEL PROYECTO 89
PLAN DE LA CALIDAD 90
PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS 91
IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS 91
ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS 91
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 95
CONCLUSIONES 95
RECOMENDACIONES 96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 97

ANEXOS

ANEXO 1: RESUMEN DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE LA CALIDAD 100
ANEXO 2: RESUMEN DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE LOS RIESGOS 102
ANEXO 3: LISTADO DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y CLASIFICADOS 104
ANEXO 4: MATRIZ PROBABILIDAD IMPACTO DEL PMI 108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD 71

GRÁFICO Nº 2. ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS 72

GRÁFICO Nº 3. ELEMENTOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS 73

GRÁFICO Nº 4. ELEMENTOS DE CONTROL DE LA CALIDAD PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS 73

GRÁFICO Nº 5. ELEMENTOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS 74

GRÁFICO N° 6. ELEMENTOS DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS 77

GRÁFICO N° 7. ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN DE LOS RIESGOS PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS 78

GRÁFICO N° 8. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS 79

GRÁFICO N° 9. ELEMENTOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS 79

GRÁFICO N° 10. ELEMENTOS DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS 80

PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS

GRÁFICO N° 11. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA RESPUESTA A LOS RIESGOS PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS 81

GRÁFICO N° 12. ELEMENTOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS RIESGOS PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS 82

GRÁFICO N° 13. ELEMENTOS DE GESTIÓN DE RIESGOS PRESENTES EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS 83

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 1. ESFUERZO DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO 15
FIGURA Nº 2. CAPACIDAD DE INFLUENCIA DE LOS INTERESADOS 16
FIGURA Nº 3. NIVELES DE INTERACCIÓN ENTRE LOS PROCESOS 22
FIGURA Nº 4. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD 28
FIGURA Nº 5. PROCESO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD 31
FIGURA Nº 6. PROCESO DE CONTROL DE LA CALIDAD 33
FIGURA Nº 7. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS RIESGOS 36
FIGURA Nº 8. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS 38
FIGURA Nº 9. PROCESO DE ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS 40
FIGURA Nº 10. PROCESO DE ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS 42
FIGURA Nº 11. PROCESO DE PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS 41
FIGURA Nº 12. PROCESO DE MONITOREAR Y CONTROLAR LOS RIESGOS 45
FIGURA Nº 13. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA GERENCIA DE AUDITORÍA 53
FIGURA Nº 14. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO 56
FIGURA N° 15. MAPA DE PROCESOS CERTIFICADOS EN ABC BANCO 66
FIGURA N° 16. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 66
FIGURA N° 17. NIVELES DE DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 67
FIGURA N° 18. PLAN OPERATIVO ANUAL 68
FIGURA N° 19. TABLA DE PONDERACIONES SISTEMA DE CALIFICACIÓN 69
FIGURA N° 20. EXPLICACIÓN DE CADA NIVEL DE LAS CALIFICACIONES 70
FIGURA N° 21. MARCO DE GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL 75
FIGURA N° 22. CLASIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO 75
FIGURA N° 23. EVENTOS DE RIESGO DE BASILEA 76

FIGURA N° 24. REGISTRO DE INTERESADOS 85
FIGURA N° 25. ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN 87
FIGURA N° 26. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 88
FIGURA N° 27. CRONOGRAMA DEL PROYECTO 89
FIGURA Nº 28. AMEF DE RIESGO DEL AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE AUDITORÍA 92
FIGURA Nº 29. AMEF DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 93
FIGURA Nº 30. AMEF DEL PROCESO DE CIERRE DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 94

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 57

TABLA N° 2. PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 86

TABLA N° 3. PLAN DE COMUNICACIONES 86

TABLA N° 4. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES 89

TABLA N° 5. PLAN DE LA CALIDAD 90

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

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y RIESGOS PARA LA GERENCIA DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS DE ABC BANCO.

Autor: **Francisco J. Zambrano Trujillo**

Asesor: **López, Emmanuel**

Año: 2010

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo "Diseñar un Plan de Gestión de la Calidad y Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco". La investigación realizada es de tipo proyectiva, debido a que la propuesta plantea soluciones para los procesos de Gestión del Desempeño. La Gestión de la Calidad es un proceso que busca satisfacer las necesidades del emprendimiento de un proyecto y que este cumpla los requisitos y expectativas de los Clientes, la Calidad consta de tres procesos como lo son la Planificación, el Aseguramiento y el Control. La Gestión de los Riesgos comprende la Planificación, su identificación, el análisis cualitativo y cuantitativo, la planificación de la respuesta y el monitoreo y control. Se plantearon como objetivos específicos: Describir y caracterizar los elementos de Calidad y Riesgos presentes en la Gerencia de Auditoría y elaborar un Plan de Gestión de la Calidad y de los Riesgos. La información se obtuvo a través de consultas bibliográficas y de la aplicación de Lista de Chequeo, así como entrevista al Gerente de la Unidad y levantamiento de la Información documental. Se describen, en el Marco Teórico Conceptual, los aspectos relacionados con la Gerencia de Proyectos, en especial la Gestión de Calidad y Riesgos, profundizando sobre estos procesos, describiendo las herramientas que se utilizaron para desarrollar la investigación en la Gerencia de Auditoría, así como, el desarrollo conceptual de la Auditoría, las Bases Legales y el sector de aplicación del estudio. Como resultado de la investigación se observó que el Plan Operativo Anual de la Unidad no se realiza bajo el enfoque de la Calidad, no obstante que se realizan Auditorías de Calidad a Oficinas en dicha Gerencia, no se ha realizado un proceso de Identificación y Gestión de Riesgos. La Propuesta tuvo como principal objetivo el diseño de los planes de la Calidad y de los Riesgos del Plan Operativo Anual. La Gerencia no trataba el Plan Operativo Anual como un proyecto, ni se guiaba por las mejores prácticas de ABC Banco. Se espera que la implementación de los planes de la Calidad y de los Riesgos incrementen la eficiencia y eficacia del Plan Operativo Anual de la Gerencia de Auditoría.

Descriptores: Gerencia de Proyectos, Calidad, Riesgos, Gestión del Desempeño, Plan Operativo, Auditoría.

INTRODUCCIÓN

ABC Banco ha contribuido con el desarrollo del país desde su fundación, otorgando créditos a sectores productivos tales como: agrícola, manufacturero, pequeña y mediana industria y construcción. La Gerencia de Auditoría Red de Oficinas reviste gran importancia para el Banco, ya que siempre ha sido una unidad que ha cumplido la misión de evaluar el control interno y los procesos de la organización con la finalidad de formular recomendaciones destinadas a fortalecer y asegurar la integridad y rentabilidad de los activos de la organización.

En la actualidad se ha podido identificar oportunidades de mejora en los procesos de gestión del desempeño que desarrolla la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas, los cuales son ejecutados sin una metodología definida. Por ello, la investigación que se va a desarrollar busca diseñar un Plan de gestión de Gestión de la Calidad y de los Riesgos usando la metodología de la Gerencia de Proyectos.

El Capítulo I "**La Propuesta de Investigación**" está integrado por el Planteamiento del Problema, el Objetivo General y los Objetivos Específicos del Proyecto, la Justificación de la Investigación y su Alcance.

El Capítulo II "**Marco Teórico Conceptual**" está integrado por los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas, las Bases Legales y el Sector de Aplicación de la propuesta de Trabajo Especial de Grado.

El Capítulo III "**Marco Metodológico**" explica la Metodología utilizada, el Tipo y Diseño de la Investigación, la Unidad de Análisis, la Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección y Procesamiento de Datos, las Fases de la Investigación, la Operacionalización de Objetivos y las Consideraciones Éticas.

El Capítulo IV "**Marco Organizacional**" está integrado por los aspectos organizacionales de la empresa ABC Banco donde se desarrolló la investigación.

El Capítulo V "**Presentación y Análisis De Los Resultados"** en el cual se realizan los análisis de la información recolectada con la aplicación de los instrumentos y la documentación encontrada en la unidad, utilizando para ello gráficos y tablas.

El Capítulo VI "**La Propuesta"** contiene en detalle los planes de Gestión de la Calidad y de los Riesgos, basados en las mejores prácticas del PMI.

En el Capítulo VII "**Conclusiones y Recomendaciones",** se presentan los resultados finales de la investigación.

Finalmente, se encuentran las **Referencias Bibliográficas** consultadas en el desarrollo de la investigación, así como un conjunto de anexos relacionados con la investigación realizada.

CAPÍTULO I
LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1.-Planteamiento del Problema

En la actualidad las organizaciones en el mundo están en la búsqueda de poder competir de una manera más eficiente en los mercados donde se desenvuelven, manteniéndose en una lucha constante con el entorno que les rodea, el cual genera gran incertidumbre y zozobra, debiendo orientarse al manejo y mitigación del impacto de los riesgos que le acechan para poder obtener una rentabilidad adecuada. Las empresas hoy en día deben estar preparadas a innovar, para poder sobrevivir en un ambiente donde todos los días surgen nuevas tecnologías que le dan a quien las posee ventajas competitivas determinantes, donde el aspecto regulatorio toma un carácter preponderante debido a las regulaciones que los gobiernos imponen a los factores de producción.

Desde el punto de vista focal el personal de las organizaciones modernas está más globalizado y preparado para enfrentar los retos del mañana, está influenciado por una cultura corporativa fuerte y se encuentra identificado con las organizaciones donde se desenvuelve. Son vistos por las organizaciones como un Capital de Conocimiento, el cuál debe ser cultivado y desarrollado para hacerlo competitivo.

Dentro de estas organizaciones se encuentran las que brindan servicios financieros, con tecnología de punta, personal que tiene fuertes conocimientos orientados a una cultura de servicio al Cliente, son organizaciones que cuentan con herramientas financieras que permiten identificar y atender las necesidades de su clientela. Estas Instituciones han hecho posible el desarrollo de una competencia sana que beneficia directamente a los usuarios de esos servicios financieros. Adicionalmente los bancos son empresas que intermedian recursos para financiar actividades productivas que contribuyen al desarrollo económico de un país.

Es preciso aclarar algunos conceptos relacionados con el tema, primero definiremos lo que es el Sistema Financiero que de acuerdo a Bello (2007) "es un conjunto de instituciones, mercados e instrumentos financiero, cuya misión conjunta fundamental es canalizar el ahorro financiero del país hacia los sectores productivos de la economía.", esto se realiza a través de las instituciones mencionadas inicialmente, definiéndose las cuales según Bello (2007) son las siguientes:

- Bancos Universales:
- Bancos Comerciales:
- Bancos de Inversión:
- Entidades de Ahorro y Préstamo:
- Bancos Hipotecarios:
- Fondos de Activos Líquidos.

Para efectos de la elaboración de este Trabajo Especial de Grado se definirá solamente el concepto de Banco, para Bello (2007) "un banco es una organización cuya función habitual es recibir depósitos, para luego otorgar créditos y realizar inversiones en activos financieros con los recursos captados" (p. 55), de acuerdo a este autor, la función de un banco es la intermediación financiera de los recursos aportados por los ahorristas.

Es el caso que dentro de ABC Banco se encuentra la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas, donde se ha venido observando en los últimos tiempos algunos retardos en la culminación de los proyectos de Auditoría, se emplean muchas más horas en los proyectos de las que se tenían presupuestadas lo cual a su vez incrementa los costos de la Gerencia, no se sabe a ciencia cierta cuáles son las causas que generan los retrasos en la ejecución de los proyectos, cuales actividades están consumiendo la mayor parte de las horas y debido a que no existen estándares establecidos formalmente (el que se utiliza no se ha comprobado) para los tiempos que se deben emplear en cada proyecto no se pueden tomar medidas correctivas.

Tal como se observa en la siguiente tabla, se podrá verificar el volumen de horas empleadas para la ejecución de los proyectos de Auditoría de una Región de ABC Banco,

donde se puede ratificar lo indicado en el párrafo anterior sobre el descontrol existente en las horas que se invierten en éstos.

ESTÁNDAR ACTUAL	DISTANCIA	37.5
	CAMPO	112.5

	ALTAMIRA	CUA	PRINCIPAL	LOS TEQUES	CONCRESA	EL CHORRO	SAN MARTIN	LA URBINA	PETARE	SAN FRANCISCO	GUATIRE	TOTALES
HORAS DISTANCIA	**55.00**	**45.00**	**86.00**	**67.50**	**70.25**	**67.50**	**76.50**	**64.00**	**100.00**	**65.00**	**82.00**	**778.75**
Planificación		7.50		7.50				2.00		4.50		21.50
Distancia	7.50	7.50	22.50	52.50	8.50	22.50	10.50	3.00	19.00	30.50	3.50	187.50
Distancia | Modulo 1	12.50		10.00		4.75	7.00	26.50	12.00	12.50	4.50	7.50	97.25
Distancia | Modulo 2	3.00	4.00	5.50		3.75	3.00	5.00	3.00	2.50		2.00	31.75
Distancia | Modulo 3	2.00		3.00		7.50	3.00		3.50	2.00	6.00	5.50	32.50
Distancia | Modulo 4	2.50	3.50	1.00			2.00		2.00	2.00	1.00	3.00	17.00
Distancia | Modulo 5			1.00					12.00	0.50			13.50
Distancia | Modulo 7	25.00	22.50	34.00	7.50	34.50	22.50	27.50	19.50	57.50	15.00	55.00	320.50
Distancia | Modulo 8	2.50		9.00		11.25	7.50	7.00	5.00	4.00	3.50	5.50	55.25
Distancia | Modulo 10								2.00				2.00
HORAS CAMPO	**89.00**	**75.00**	**79.50**	**123.00**	**128.00**	**117.00**	**136.00**	**127.50**	**116.00**	**174.00**	**83.50**	**1,248.50**
Campo	20.00	7.50	46.00	15.00	5.00	7.50	22.50	30.00	17.50	56.50	37.50	265.00
Campo | Modulo 1	29.50	35.00	22.00	37.50	32.50	30.00	36.00	32.00	30.50	39.50	3.00	327.50
Campo | Modulo 2	4.00	2.50			5.50	7.50	4.00	3.50	2.00	3.00	1.50	33.50
Campo | Modulo 3	5.50			15.00	13.50	7.50	11.50	7.00	6.00	1.50	4.00	71.50
Campo | Modulo 4					27.50	10.50	8.50	9.50	7.50	22.50	5.00	91.00
Campo | Modulo 5	1.50	2.50	2.00	7.50	3.00		4.00	2.00	7.50	1.50		31.50
Campo | Modulo 7	14.00	17.50		22.50	16.00	30.00	15.00	18.00	37.50	18.00	16.50	205.00
Campo | Modulo 8	3.50	10.00	8.50	7.50	9.50	18.00	7.50	7.50	7.50	15.00		94.50
Campo | Modulo 10	1.00		1.00		2.50	1.50	3.50					9.50
Calificación				10.50	8.00	4.50	5.50	7.50		5.00	5.00	**46.00**
Elaboración de Informe	10.00			7.50	5.00		18.00	10.50		11.50	11.00	**73.50**
TOTAL POR OFICINA	**144.00**	**120.00**	**165.50**	**190.50**	**198.25**	**184.50**	**212.50**	**191.50**	**216.00**	**239.00**	**165.50**	**2,027.25**

Tabla N° 1. Horas de Ejecución de Proyectos. **Diseño:** El Autor (2010)

Adicionalmente, se observan Informes de Auditoría que muestran una tendencia de las Unidades auditadas a mejorar en el tiempo, no obstante, al examinar las cifras de estafas y pérdidas por errores y omisiones en los controles internos administrados por el personal que labora en las Oficinas del Banco se observa un incremento en ellas. Asimismo, no se encuentran constituidos procedimientos formales para medir desde el punto de vista de la Gerencia de Proyectos mediciones del desempeño de las Auditorías en Calidad y Riesgos (no se tiene una Matriz de Riesgos por procesos evaluados) y a los Planes de acción de las Auditorías realizadas, no se les hace seguimiento en sitio sino hasta el año siguiente (los aspectos reportados se vuelven a repetir).

No se cumplirán los objetivos de la Gerencia en cuanto a la culminación de las Auditorías con la calidad requerida y en el tiempo y costos previstos (Incumplimiento del Plan anual de Auditoría (292 mini proyectos). Se incrementarán los costos de la Unidad por procesos de gestión no formalizados o empíricos, lo cual podría ocasionar que la Junta Directiva considere una posibilidad real de entregar a terceros la ejecución del servicio de Auditoría a la Red de Oficinas.

Se inventariaron los procesos que se realizan en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas y los elementos de Calidad y Riesgos presentes en ella. También se verificaron los indicadores de desempeño de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas y su alineación con las estrategias del Banco. Finalmente se pretende mejorar los procesos de gestión aplicando la metodología del PMI en Calidad y Riesgos.

Ante el panorama planteado para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco surge la siguiente pregunta de investigación: ¿El diseño y aplicación de un Plan de Gestión de la Calidad y Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco, permitirá corregir la problemática planteada en los procesos de Gestión del Desempeño del Área?

1.2. Objetivo General

Diseñar un Plan de Gestión de la Calidad y Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.

1.3. Objetivos Específicos

Con la finalidad de lograr el objetivo general se hace necesario plantear los objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Identificar los elementos de riesgo y calidad presentes en ABC Banco y en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas.
- Caracterizar los procesos de Gestión del Desempeño identificados en ABC Banco y en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas.

- Elaborar el Plan de Gestión de la Calidad para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.
- Elaborar el Plan de Gestión de los Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.

1.4. Justificación de la Investigación

Este Trabajo Especial de Grado se realiza en primer lugar como un requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos otorgado por la Universidad Católica Andrés Bello. En segundo término, se realiza por una necesidad identificada en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco, relacionada con las oportunidades de mejora de los procesos de gestión del desempeño que se ejecutan.

Estos procesos no se llevan a cabo basados en una metodología específica, razón por la cual se busca implementar la metodología de Gerencia de Proyectos, lo que permitirá mejorar los procesos de gestión de la Gerencia para hacerlos más efectivos y eficientes. Finalmente beneficiará a los empleados de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas, ya que el incremento en la eficacia y eficiencia de los procesos permitirá canalizar recursos hacia el adiestramiento y desarrollo de estos.

1.5. Alcance.

La investigación abarcará los procesos de calidad y riesgos que se realizan en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco, estos procesos se encuentran dentro de los grupos de procesos de Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y de Cierre.

La base para desarrollar la investigación son los procesos de la Gerencia de proyectos contenidos en la Guía del PMBOK, publicada por el Project Management Institute (PMI), los cuales se caracterizan por ser procesos iterativos y vinculados entre sí. Finalmente se identifican y desarrollan las Gerencias de Calidad y Riesgos como dos áreas de conocimiento que contienen varios de los procesos de la Gerencia de Proyectos.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1.-Consideraciones Generales

El Marco Teórico es definido por Hurtado (2010) como "un desarrollo teórico, conceptual, contextual, referencial... que da soporte a la investigación" y continúa "Desarrollar un marco teórico implica que el investigador escoge una teoría que sustenta su investigación y a partir de la cual se definen los eventos de estudio" (p. 58).

2.2- Antecedentes de la Investigación

Son los trabajos de investigación previos que se encuentran relacionados de alguna manera con la investigación que se está desarrollando, ya que trabajan las mismas líneas de investigación que se están investigando, entre los antecedentes que se consultaron se encuentran:

El Trabajo Especial de Grado realizado por Jesús Rafael Rolingson Gómez en el año 2004, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, titulado "**Propuesta Metodológica para la implantación y mejora de la Gestión de Riesgos en Organizaciones de Proyectos**", el cual se relaciona con la investigación ya que propone la implementación de algunas herramientas para el proceso de gestión de los riesgos.

Trabajo Especial de Grado elaborado por Liliana del Valle Pettenazi Morales en el año 2005, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, con el trabajo titulado "**Generación de Indicadores de Gestión para el control y seguimiento del portafolio de Proyectos, a partir del Cuadro de Mando Integral de una empresa de servicios financieros**", el cual, por haberse desarrollado en una Institución Financiera, guarda mucha relación con la investigación.

Trabajo Especial de Grado elaborado por Oscar Adolfo García Arocha en el año 2006, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello como requisito para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos, con el trabajo titulado "**Propuesta de una metodología para el manejo de riesgos en proyectos caso Tecnoconsult**", el cual tiene entre sus objetivos específicos "Implantar los métodos de administración de riesgos propuestos por el PMI a los procedimientos internos de Tecnoconsult como referencia metodológica", estando este aspecto relacionado con la investigación.

Trabajo Especial de Grado elaborado por Ingrid Carolina Cavalieri Mayora en el año 2007, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, titulado "**Metodología para la Gestión de Riesgos de los proyectos de la empresa ingeniería Teens Consultores**", el cual tiene entre sus objetivos específicos "Evaluar la gestión actual de riesgo de los proyectos de la empresa objeto de estudio", siendo ésta una de las actividades que se desarrollaron en esta investigación.

2.3.- Bases Teóricas

2.3.1. Gerencia

Existen muchos conceptos acerca de lo que significa la palabra Gerencia, en muchos casos se indica que este término nace en el Siglo XIX tal como lo indica Ramírez (2007) "El término Gerencia aparece a partir del Siglo XIX simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término significa gestión, y a su vez, gestión significa administración. Gerencia es, pues, equivalente a administración." (p. 14), profundizando un poco más sobre la palabra Gerencia se consultó el Diccionario de la Real Academia Española (2010) que define la Gerencia como Cargo de Gerente, y a este lo define como la persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.

Ampliando un poco más el concepto Robbins y Coulter (2005) indican que "un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización." (p. 5), de esto podemos entender la importancia que tienen para las organizaciones el rol que desempeñan los Gerentes, entonces tendremos que definir lo que significa administración, para poder dar un concepto más claro de Gerencia.

La palabra administración de acuerdo a lo indicado en el Diccionario de la Real Academia Española significa la acción y efecto de administrar, ahondando un poco más Hitt, Black y Porter (2006) nos dicen que "es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional." (p. 8), asimismo Hitt y cols. (2006) enumeran tres aspectos fundamentales para lograr una administración eficaz, a saber: el manejo del cambio, de la tecnología y la globalización.

Estos tres factores son de una importancia incalculable para las organizaciones y los gerentes que deben conocerlos y afrontarlos para ser exitosos, Hitt y cols. (2006) amplían:

> La creciente globalización y el cada vez más amplio uso de la tecnología han contribuido con cambios significativos, incrementando la importancia del conocimiento para el éxito organizacional. Así, la importancia asignada al capital intelectual de la organización exige que los gerentes utilicen su cartera de recursos de manera eficaz. (p. 7)

Como se puede observar, la gerencia permite coordinar los recursos y las actividades que se realizan dentro de una organización, para lograr los objetivos de la empresa siendo eficaz y eficiente, asimismo, el gerente debe aprovechar al máximo el capital intelectual y relacional que maneja.

2.3.2. Gerencia de Proyectos.

De acuerdo al PMI (2008) la gerencia o dirección de proyectos es "la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos" (p. 12), esta guía agrupa esos 42 procesos en cinco grandes grupos de procesos que se detallan a continuación:

- Iniciación.
- Planificación.
- Ejecución.
- Seguimiento y Control, y

- Cierre.

Como complemento a la definición enunciada anteriormente, Palacios (2005) indica que "la gerencia de proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto." (p. 46), de este concepto se derivan varios aspectos que de acuerdo al PMI (2008) se deben tener en cuenta, los cuales implican identificar los requisitos y expectativas de los interesados, así como, equilibrar los aspectos relacionados con el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto y los recursos.

Cabe destacar que si alguno de estos factores se altera, probablemente se verán afectados los otros, debiendo el gerente del proyecto realizar modificaciones en algunos parámetros de calidad, costo o tiempo.

El gerente o director del proyecto es un rol que ejerce de acuerdo al PMI (2008) "La persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto." (p. 18), posteriormente continúa describiendo su ubicación:

> Según la estructura de la organización, el director de proyecto puede estar bajo la supervisión de un Gerente Funcional. En otros casos, el director del proyecto puede formar parte de un grupo de varios directores de proyecto que rinden cuentas a un director del programa o del portafolio, quién en última instancia es el responsable de los proyectos de toda la empresa (p. 18).

Asimismo, este director de proyecto debe contar de acuerdo a esta guía con una serie de características relacionadas con el conocimiento que tiene de la dirección de proyectos, el desempeño que puede obtener aplicando esos conocimientos y su capacidad personal (actitudes) y su capacidad para influir sobre el equipo del proyecto.

En las organizaciones que tienen madurez en la dirección de proyectos se utilizan varias figuras que el PMI (2008) describe como Gestión de Portafolio y Dirección de Programas de Proyectos, estas dos figuras se describen con mayor detalle a continuación:

Gestión del Portafolio: Según se indica en el PMI (2008) "el término portafolio se refiere a un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio."

(p. 14), ampliando un poco más la misma Guía indica que la Gestión del Portafolio se encuentra centralizada para poder priorizar los recursos y controlar los proyectos y que esto permita cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Dirección de Programas: De acuerdo a lo descrito por el PMI "un programa se define como un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.", se diferencia de los portafolios en que aquellos agrupan proyectos no relacionados entre sí.

Proyectos

Los Proyectos, de acuerdo a Guido y Clements (2007), son un "esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos" (p. 4); esta definición arroja luces sobre el concepto de Proyecto, sin embargo para entenderlo mejor se cita a Palacios (2005) que indica que "un proyecto es un trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse a una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación." (p. 17).

Otro concepto que aclara aún más lo que es un proyecto lo da el PMI (2008) que define un proyecto como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos." (p. 11). Como se pudo observar hasta ahora, los proyectos son inicialmente un esfuerzo temporal, que tiene una fecha de inicio y una de finalización, el producto final es único e irrepetible y se ejecuta con recursos limitados para que determinada organización o persona pueda cumplir con los objetivos que se ha trazado.

De esto se desprenden varias características o atributos de los proyectos, los cuales se explican por separado a fin de que puedan ser comprendidos, según indican Guido y Clements (2007) los proyectos tienen varios atributos, a saber:

- Los proyectos tienen un objetivo bien definido y unos resultados esperados.
- Se deben realizar a través de una serie de tareas interdependientes con cierta

secuencia.

- Utilizan recursos como personas, equipos, materiales o instalaciones.
- Tienen una duración definida.
- Son únicos.
- Los proyectos tienen un Cliente quién proporciona los fondos y
- Los proyectos tienen un cierto grado de incertidumbre acerca de su culminación.

Adicionalmente, Palacios (2005) nos dice:

> El resultado de un proyecto suele ser irrepetible, ya que implica hacer algo que no estaba hecho anteriormente. Por ello, los proyectos son el medio para construir la infraestructura bajo la cual se desenvuelve la humanidad. Muchos edificios se han construido, sin embargo, cada uno de ellos es único con propietarios, diseños, localidades y trabajadores distintos" (p. 17).

De todo lo anterior podemos concluir que los proyectos revisten de gran importancia para las organizaciones que los ejecutan, ya que les permite acercarse al cumplimiento de su visión y misión.

Los Proyectos y la Planificación Estratégica

De acuerdo al PMI (2008) "a menudo los proyectos se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización" (p. 16), siendo necesario definir que es un plan estratégico citamos a Francés (2005) que nos indica lo siguiente:

> La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los *lineamientos estratégicos, o líneas maestra, de la empresa u organización*, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes (p. 29).

De este concepto se pueden extraer varios elementos, uno de ellos son los lineamientos estratégicos que son definidos por Francés (2005) como "los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización" (p. 35), los cuales se componen de acuerdo a este autor en lineamientos Permanentes (Fines, Misión y Valores que pueden cambiar al cabo de 10-20 años), Semipermanentes

(Visión y Políticas cambian cada 5-10 años) y Temporales (Objetivos, Metas y Estrategias, se revisan anualmente).

Antes de continuar es necesario definir lo que significa estrategia, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2010) la palabra significa arte de dirigir las operaciones militares, no obstante que esta definición se basa en la guerra, de acuerdo a Francés (2005) allí se originó el concepto, posteriormente, se aplicaría a todas las organizaciones.

Posteriormente nos indica el mismo Francés (2005) que "La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre." (p. 27), sin embargo, con la intención de poder visualizar mejor lo que significa estrategia Villalba (2005) citando a Mintzberg (1991) indica que "es un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean estos originados por las acciones de competidores, o por modificaciones del medio ambiente económico en donde se desenvuelve" (p. 13).

Adicionalmente y como complemento a lo descrito anteriormente, Palacios (2005) nos dice que "la ejecución de proyectos en una organización será exitosa en la medida en que esos proyectos y la forma como se ejecutan estén alineados con el proceso de planificación estratégica." (p. 81), por lo cual se puede concluir que los proyectos son elementos clave para avanzar hacia el logro o la consecución de los lineamientos estratégicos de una Organización.

Ciclo de Vida de los proyectos

En los proyectos se pueden identificar ciclos de vida, que de acuerdo al PMI (2008) son un conjunto de fases secuenciales y superpuestas en algunas ocasiones, es el marco básico para dirigir el proyecto y puede variar de acuerdo a la naturaleza del proyecto o de su área de aplicación. De acuerdo a esto la Guía señala cuatro fases que se detallan a continuación:

- Inicio.
- Organización y preparación.

- Ejecución del trabajo y
- Cierre.

Asimismo, Guido y Clements (2007) identifican también cuatro etapas que definen de la siguiente manera:

- Identificar una necesidad.
- Desarrollar una solución propuesta.
- Realizar el proyecto y
- Concluir el proyecto.

Como se puede observar ambos autores coinciden en que son cuatro las fases de un proyecto y de acuerdo a la fase se incrementará o disminuirá al nivel de esfuerzo que se empleara en el proyecto, tal como se observa en el siguiente gráfico:

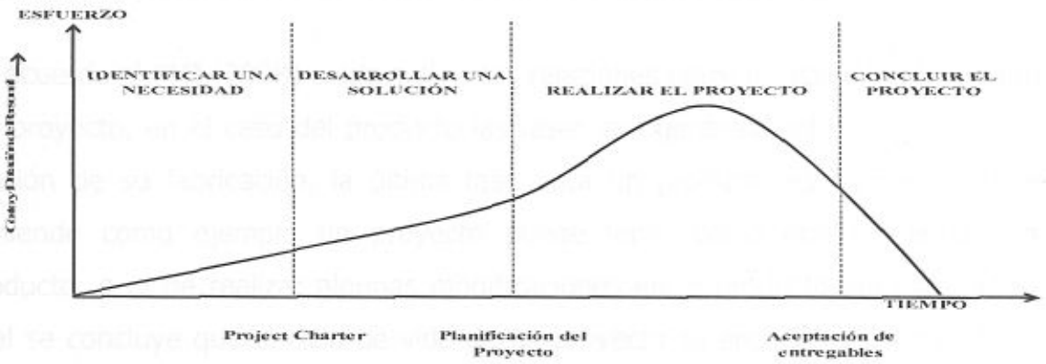

Figura N° 1. Esfuerzo del Ciclo de vida del Proyecto.

Fuente: Guido y Clements (2007) y PMI (2008).

En la Figura N° 1 se puede observar claramente que a medida que el proyecto avanza en sus distintas fases va requiriendo mayor cantidad de recursos financieros y humanos, observándose que se alcanza el punto máximo en la ejecución del proyecto.

Asimismo, como se puede observar en la Figura N° 2, la capacidad de influir de los interesados en el proyecto, así como los riesgos y la incertidumbre disminuyen en la medida en que se van ejecutando las fases del proyecto, también se puede observar que

el costo de influir en las características finales del producto se vuelve superior a medida que se avanza en las distintas fases del proyecto.

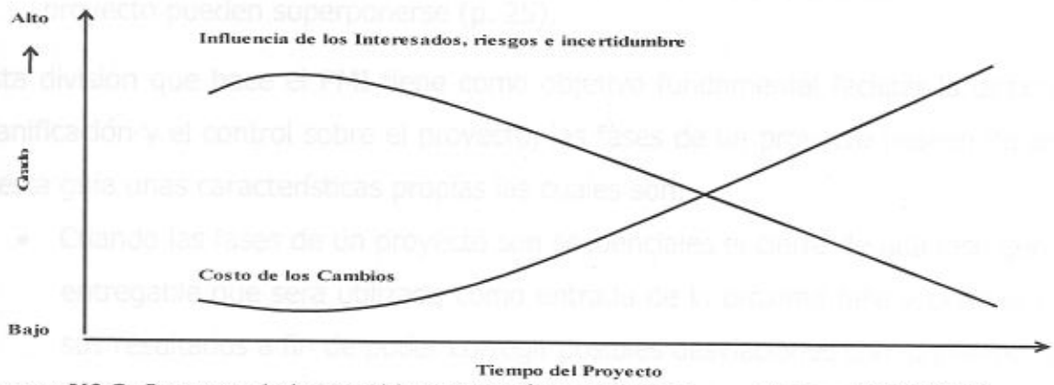

Figura N° 2. Impacto de la Variable en función del Tiempo. **Autor**: PMI (2008).

Relación entre el Ciclo de Vida del Producto y del Proyecto.

De acuerdo al PMI (2008) existen diversas relaciones entre el ciclo de vida del producto y del proyecto, en el caso del producto las fases son generalmente secuenciales y van en función de su fabricación, la última fase para un producto es su retiro del mercado. Poniendo como ejemplo un proyecto puede tener como objetivo lanzar un nuevo producto, o el de realizar algunas modificaciones en el producto para mejorarlo, por lo cual se concluye que el ciclo de vida de un proyecto se encuentra diferenciado del ciclo de vida de un producto ya que pueden haber varios proyectos a lo largo del ciclo de vida de un producto.

El PMI (2008) indica como ejemplo "un cierto número de proyectos individuales pueden estar relacionados con el desarrollo de un nuevo automóvil. Todos los proyectos pueden ser distintos, pero aún así aportan un entregable clave necesario para sacar el automóvil al mercado.

Fases del Proyecto.

El PMI (2008) explica que:

> Las fases del proyecto son divisiones dentro del mismo proyecto, donde es necesario ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión de un entregable mayor. Las fases del proyecto suelen completarse de manera secuencial, pero en determinadas situaciones de un proyecto pueden superponerse (p. 25).

Esta división que hace el PMI tiene como objetivo fundamental facilitar la dirección, la planificación y el control sobre el proyecto, las fases de un proyecto poseen de acuerdo a esta guía unas características propias las cuales son:

- Cuando las fases de un proyecto son secuenciales el cierre de una fase genera un entregable que será utilizado como entrada de la próxima fase y permite evaluar sus resultados a fin de poder corregir posibles desviaciones con lo planificado.
- No hay un lugar común sobre la cantidad de fases que pueden haber en un proyecto, pueden tener una o varias fases.

Relaciones entre fases.

Existen, de acuerdo al PMI (2008) tres tipos básicos de relaciones entre las fases de los proyectos, a saber:

- Relación secuencial: Una fase puede iniciar solo si la fase anterior se completa, se caracteriza por una reducción de la incertidumbre pero minimiza la probabilidad de recortar el cronograma.
- Relación de superposición: Una fase puede iniciar sin que la anterior se hubiere completado, se utiliza la técnica de compresión del cronograma y el proyecto se expone a la ocurrencia de reprocesos por no contar con toda la información de la fase anterior.
- Relación iterativa: Solo se planifica una fase y la planificación de la siguiente fase se realiza cuando se avanza en el trabajo y en los entregables, se da en proyectos de alta incertidumbre (investigaciones), se debe contar con todos los miembros del equipo del proyecto en más de una fase (desarrolladores, diseñadores, etc.).

Interesados

Los interesados son definidos por Palacios (2005) como:

> Todos los posibles actores que pueden intervenir, influir, estar interesados o ser considerados como propietarios del proyecto. Esto implica cualquier persona u organización que pueda estar activamente involucrada, que pueda tomar una decisión que afecte significativamente los resultados o que sus intereses puedan variar para bien o para mal, como consecuencia de la realización del proyecto. (p. 48).

De acuerdo a lo descrito anteriormente, toda persona que tenga algún interés o influencia en un proyecto debe considerarse como interesado. Al efecto, el PMI (2008) explica que "Los interesados son personas u organizaciones (por ejemplo, clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público), que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto" (p. 29), de todo lo indicado se puede concluir que resulta de suma importancia la identificación de los interesados en un proyecto para asegurarse el éxito de este.

2.3.3.- Influencias de la organización en la dirección de proyectos.

De acuerdo al PMI (2008) la cultura y la estructura de la organización influyen en la ejecución de los proyectos, así como, la madurez de una organización en dirección de proyectos, ya que al momento de realizar proyectos con empresas externas, a través de convenios, éstos recibirán la influencia de dichas empresas, tal como se detalla:

Culturas y Estilos de organización: La influencia de las culturas y estilos dentro de los proyectos son innegables, las visiones, valores, normas, creencias y expectativas del personal deben ser conocidos por el gerente del proyecto, así como, las políticas, métodos, procedimientos y percepción de las relaciones de autoridad, todo ello con la finalidad de influir en el éxito del proyecto.

Estructura de la organización: La estructura de la organización puede afectar la disponibilidad de recursos e influenciar la manera de dirigir los proyectos, tal como se observa en la siguiente tabla:

CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN				
	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Débil	Equilibrada	Fuerte	
Autoridad del Gerente del Proyecto	Poca o Nada	Limitada	Baja a Moderada	Moderada hacia Alta	Alto a casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o Nada	Limitada	Baja a Moderada	Moderada hacia Alta	Alto a casi Total
Quién controla el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixto	Gerente del Proyecto	Gerente del Proyecto
Rol del Gerente del proyecto	A tiempo parcial	A tiempo parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Gestión del personal administrativo del proyecto	A tiempo parcial	A tiempo parcial	A tiempo parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Tabla Nº 2: Estructura de la Organización. **Autor**: PMI (2008).

Existen tres tipos de estructuras en las organizaciones, la funcional donde cada empleado tiene definido a su superior y el personal está agrupado por especialidades y cada departamento realiza su trabajo de manera independiente del resto de los departamentos, la matricial que tiene a su vez tres divisiones:

- Matricial Débil: Este tipo de organización mantiene casi todas las características de las organizaciones funcionales.
- Matricial Equilibrada: Aquí se le confiere cierta autoridad sobre el proyecto y el financiamiento al Gerente del Proyecto.
- Matricial Fuerte: Este tipo de organización mantiene casi todas las características de las organizaciones orientadas a proyectos, con autoridad sobre el proyecto, el presupuesto y los recursos asignados a este.

Finalmente, las organizaciones orientadas a proyectos tienen como característica que la mayor parte de los recursos de la organización participa en los proyectos y los Gerentes de Proyecto tienen una gran autonomía y autoridad.

Activos de los procesos de la organización: Están compuestos por los procesos y procedimientos de la organización para realizar el trabajo (planes, políticas y

lineamientos formales o informales), así como, las bases de conocimiento de la organización (lecciones aprendidas e información histórica).

2.3.4.- Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto.

De acuerdo al PMI (2008) un proceso es "un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen" (p. 40), para profundizar aún más en este concepto Palacios (2005) nos indica que son "una serie de procesos, definidos según el enfoque sistémico como la aplicación de herramientas y técnicas a un elemento de entrada, con el objeto de obtener una salida de mayor valor agregado" (p. 55).

El PMI (2008) indica que existen dos categorías principales de procesos:

- Los procesos de dirección de proyectos que aseguran el avance del proyecto de forma eficaz durante toda su duración, son buenas prácticas ya que se ha demostrado que su aplicación aumenta la probabilidad de tener éxito en los proyectos.
- Los procesos orientados al producto que lo especifican y crean.

A su vez los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, los cuales se explican:

Grupo del Proceso de Iniciación: Son aquellos utilizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de uno existente, a través de la obtención de la autorización para iniciarlo (Alcance inicial, Acta de Constitución del Proyecto e identificación de los interesados). Las salidas de estos procesos son el acta constitutiva del proyecto, el registro de interesados y su grado de influencia en el proyecto.

Grupo del Proceso de Planificación: Son aquellos requeridos para elaborar el alcance del proyecto, depurar los objetivos e indicar las acciones necesarias para lograr dichos objetivos (Desarrollar el plan para la dirección del proyecto, recopilar requisitos, definir el alcance, crear la EDT, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos y la duración de las actividades, desarrollar el cronograma, estimar los costos,

determinar el presupuesto, planificar la calidad, desarrollar el plan de recursos humanos, planificar las comunicaciones, planificar la gestión de los riesgos, identificarlos, realizar análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, planificar la respuesta a los riesgos y planificar las adquisiciones).

Grupo del Proceso de Ejecución: Está integrado por los procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, este grupo implica coordinar personas y recursos e integrar las actividades del proyecto (Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, realizar el aseguramiento de la calidad, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto, dirigir el equipo del proyecto, distribuir la información, gestionar las expectativas de los interesados y efectuar adquisiciones).

Grupo del Proceso de Seguimiento y Control: Son aquellos que se requieren para dar seguimiento, analizar y controlar el progreso y el desempeño del proyecto para controlar los cambios que se realizaran al proyecto (Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto, realizar control integrado de cambios, verificar el alcance, controlar el alcance, el cronograma y los costos, realizar control de calidad, informar el desempeño, dar seguimiento y controlar los riesgos y administrar las adquisiciones).

Grupo del Proceso de Cierre: Son aquellos que sirven para finalizar todas las actividades con la finalidad de cerrar el proyecto o una fase de este (Cerrar el proyecto o fase y cerrar las adquisiciones).

Interacciones entre procesos de la Dirección de Proyectos.

Las interacciones entre los Procesos de la Dirección de Proyectos son descritas por el PMI (2008) de la siguiente forma "Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos se vinculan entre sí a través de los resultados que producen. Los Grupos de Procesos rara vez son eventos diferenciados o únicos; son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o es un entregable del proyecto" (p. 43), en el gráfico Nº 3 se pueden observar estas interacciones a lo largo del proyecto.

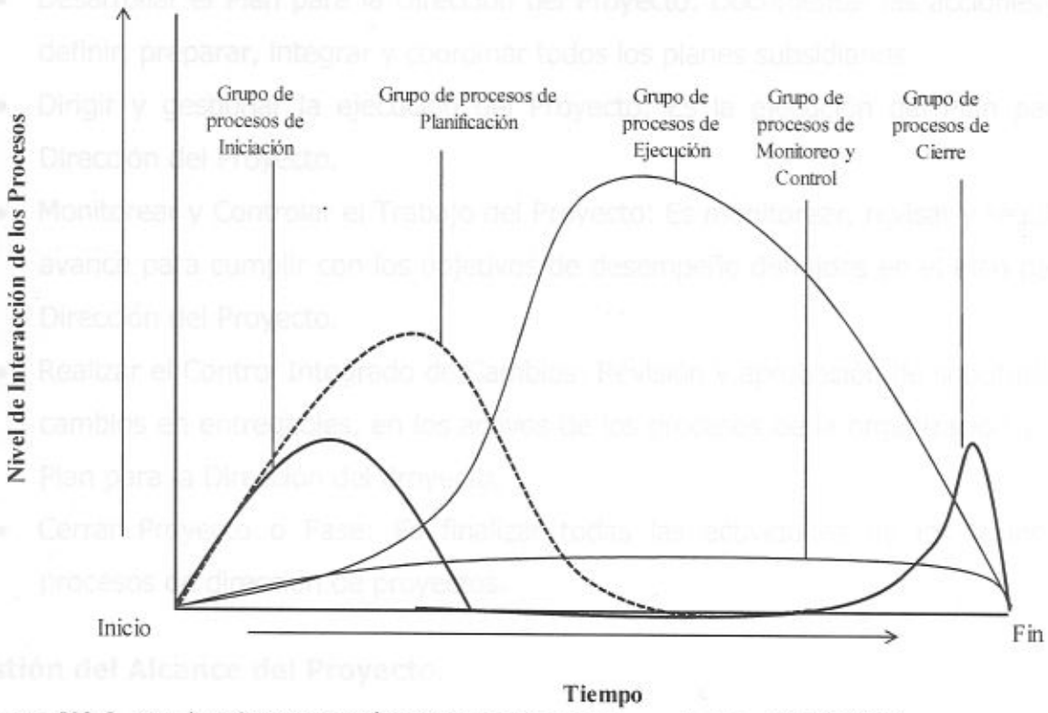

Figura Nº 3. Niveles de interacción entre los procesos. **Autor**: PMI (2008).

2.3.5.- Áreas de Conocimiento.

Para el PMI (2008) existen nueve áreas de conocimiento, de las cuales se explicarán en detalle, en este documento las relacionadas con la Gestión de la Calidad y la Gestión de los Riesgos, por ser éstas las líneas de trabajo de la investigación.

Gestión de la Integración del Proyecto.

De acuerdo a el PMI (2008) incluye los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los procesos de la dirección de proyectos, en especial se destaca la gestión integradora para balancear todos los aspectos del proyecto. Los procesos que componen esta área son:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Documento formal que autoriza un proyecto o fase.

- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Documentar las acciones para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.
- Dirigir y gestionar la ejecución del Proyecto: Es la ejecución del Plan para la Dirección del Proyecto.
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto: Es monitorear, revisar y regular el avance para cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el Plan para la Dirección del Proyecto.
- Realizar el Control Integrado de Cambios: Revisión y aprobación de solicitudes de cambios en entregables, en los activos de los procesos de la organización y en el Plan para la Dirección del Proyecto.
- Cerrar Proyecto o Fase: Es finalizar todas las actividades de los grupos de procesos de dirección de proyectos.

Gestión del Alcance del Proyecto.

La Norma COVENIN - ISO 10006:2003 indica que los procesos relacionados con el alcance tienen como finalidad traducir necesidades y expectativas del Cliente y de otras partes interesadas en las actividades que se deben realizar para lograr los objetivos del proyecto.

Así mismo, el PMI (2008) indica que se incluyen los procesos requeridos para poder tener todo el trabajo requerido para completar con éxito el proyecto, su objetivo principal es definir que se incluye y que no en el proyecto. Los procesos en esta área de conocimiento son:

- Recopilar Requisitos: Definir y documentar las necesidades de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Definir el Alcance: Es desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
- Crear la EDT: Es subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños.

- Verificar el Alcance: Es formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.
- Controlar el Alcance: Es monitorear el alcance del proyecto y gestionar los cambios a la línea base del alcance.

Gestión del Tiempo del Proyecto

La gestión del tiempo en la Norma COVENIN - ISO 10006:2003 tiene como finalidad "determinar las dependencias y la duración de las actividades y asegurar la oportuna conclusión del proyecto" (p. 19).

Incluye de acuerdo al PMI (2008) los procesos para administrar la finalización del proyecto a tiempo, incluye los procesos:

- Definir las Actividades: Identificar acciones para elaborar los entregables del proyecto.
- Secuenciar las Actividades: Identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.
- Estimar los Recursos de las Actividades: Estimar el tipo y cantidades de materiales, personas, equipos o suministros para cada actividad.
- Estimar la Duración de las Actividades: Establecer cantidad de períodos de trabajo para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- Desarrollar el Cronograma: Analizar la secuencia de las actividades, su duración, requisitos de recursos y restricciones del cronograma.
- Controlar el Cronograma: Seguimiento al estado del proyecto para actualizar su avance y gestionar los cambios a la línea base del cronograma.

Gestión de los Costos del Proyecto.

La gestión de los costos según se indica en la Norma COVENIN - ISO 10006:2003 se realiza a través de los procesos de estimar costos, realizar el presupuesto y controlarlo, esto tiene como finalidad "pronosticar y gestionar los costos del proyecto. Esto debería asegurar que el proyecto se completa dentro de los límites presupuestarios" (p. 21).

El PMI (2008) indica que aquí se incluyen los procesos para estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto para poder culminar dentro del presupuesto asignado, incluye los procesos:

- Estimar los Costos: Desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
- Determinar el Presupuesto: Es la suma de los costos estimados para cada actividad para establecer una línea base de costo.
- Controlar los Costos: Monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto y gestionar los cambios a la línea base de costo.

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.

De acuerdo al PMI (2008) incluye los procesos para organizar, gestionar y conducir al equipo del proyecto, que se encuentra integrado por personas a las que se le han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Incluye los procesos:

- Desarrollar el Plan de Recursos Humanos: Identificación y documentación de los roles dentro de un proyecto, responsabilidades, habilidades requeridas y relaciones de comunicación.
- Adquirir el Equipo del Proyecto: Se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo de trabajo.
- Desarrollar el Equipo del Proyecto: consiste en mejorar las competencias del personal del equipo, así como, la interacción y el ambiente de trabajo.
- Dirigir el Equipo del Proyecto: Dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, dar retroalimentación y gestionar cambios.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.

La Norma COVENIN - ISO 10006 2003 indica que los procesos de comunicación facilitan el intercambio de información en los proyectos y "aseguran la oportuna y conveniente generación, recopilación, difusión, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto" (p. 22).

El PMI (2008) define la gestión de las comunicaciones como "los procesos requeridos para garantizar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos" (p. 211). Incluyen:

- Identificar a los Interesados: Documentar las personas u organizaciones que tienen algún interés en el proyecto, conociendo su grado de influencia e impacto en este.
- Planificar las Comunicaciones: Es determinar las necesidades de información de los interesados identificados previamente.
- Distribuir la Información: Poner la información relevante disponible para los interesados en el proyecto.
- Gestionar las Expectativas de los Interesados: Comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus requerimientos.
- Informar el Desempeño: Recopilación y distribución de la información sobre el desempeño.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

De acuerdo a lo descrito en la Norma COVENIN - ISO 10006 2003 se debería elaborar un plan de compras donde se incluyan los productos que se compraran, atendiendo los requisitos del producto, el tiempo y el costo.

El PMI (2008) indica que se incluyen los procesos de compra o adquisición de productos, así como, los procesos de gestión del contrato y el control de cambios, procesos que se incluyen:

- Planificar las Adquisiciones: Documentar las decisiones de compra del proyecto, definiendo la manera de hacerlo e identificando a los proveedores.
- Efectuar las Adquisiciones: Seleccionar un proveedor y adjudicar el contrato.
- Administrar las Adquisiciones: Gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y realizar cambios.
- Cerrar las Adquisiciones: Completar las Adquisiciones para el proyecto.

2.3.5.1. Gestión de la Calidad del Proyecto.

De acuerdo al PMI (2008) la gestión de la calidad del proyecto "incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido" (p. 166). Está compuesto de acuerdo al PMI (2008) por los procesos de Planificación de la Calidad, Aseguramiento de la Calidad y el Control de la Calidad.

La Gestión de la Calidad tiene que ver con la calidad del proyecto y del producto que se espera obtener de este, es aplicable a todos los proyectos, esta de hecho complementa la Gestión de Proyectos al reconocer la importancia de la Satisfacción del Cliente (cumplimiento de los requisitos de los Clientes), la prevención antes que la inspección (la calidad se planifica, se diseña y se integra y no se inspecciona), la mejora continua (la base es el ciclo planificar-hacer-revisar-actuar) y la responsabilidad de la dirección (proporcionar los recursos necesarios para lograr el éxito). El término calidad según Álvarez, Álvarez y Bullón (2006) "representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del Cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios" (p. 5).

El costo de la calidad está relacionado con los esfuerzos de calidad que se realizan durante la realización del proyecto, las decisiones erradas pueden incrementar los costos de la calidad debido a devoluciones de productos, reclamaciones de garantías y el retiro de productos del mercado, por lo cual se deben considerar la prevención y evaluación de defectos para reducir estos costos.

Según la Norma COVENIN - ISO 10006 2003 existen ocho principios de Gestión de la Calidad, a saber: Enfoque al Cliente, Liderazgo, Participación del Personal, Enfoque Basado en Procesos, Enfoque de Sistema para la Gestión, Mejora Continua, Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones y Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.

Adicionalmente, la Norma COVENIN - ISO 10006 2003 indica que:

Para alcanzar los objetivos del proyecto es necesario gestionar los procesos del proyecto dentro de un sistema de gestión de la calidad. El sistema de gestión de la calidad del proyecto debería estar alineado, tanto como sea posible, con el sistema de gestión de la calidad de la organización originaria" (p. 5).

Planificar la Calidad.

De acuerdo a la Norma COVENIN - ISO 1006 2003 el Plan de la Calidad es un "documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico" (p. 3).

Asimismo, el PMI (2008) indica que es el proceso que permite identificar los requisitos de calidad del proyecto o producto, documentando la forma en que el proyecto demostrará el cumplimiento de esos requisitos.

Figura Nº 4. Proceso de Planificación de la Calidad. **Autor**: PMI (2008).

Planificar la Calidad: Entradas.

1.- Línea Base del Alcance: Contiene el enunciado del Alcance (descripción del proyecto, sus principales entregables y los criterios de aceptación que pueden incrementar o disminuir los costos de calidad); La EDT (identificación de los entregables y paquetes de

trabajo para medir el rendimiento del proyecto) y el diccionario de la EDT (definición técnica de los elementos de la EDT).

2.- Registro de Interesados: Que tengan un impacto en la Calidad.

3.- Línea Base del Desempeño de Costos: Se usa para medir el desempeño del costo.

4.- Línea Base del Cronograma: Documenta las medidas de desempeño del cronograma.

5.- Registro de Riesgos: Amenazas y oportunidades que pudiesen impactar en los requisitos de calidad.

6.- Factores Ambientales de la Empresa: Regulaciones gubernamentales, reglas y normas específicas para cada área de aplicación y condiciones de trabajo del proyecto que influyen en la planificación de la calidad.

7.- Activos de los Procesos de la Organización: Políticas, normas y procedimientos de calidad de la organización, bases de datos históricas, lecciones aprendidas y la política de la calidad aprobada por la dirección de la organización, en caso de no haber una se debe desarrollar una para el proyecto.

Planificar la Calidad: Herramientas y Técnicas.

1.- Análisis costo-beneficio: Al cumplir con los requisitos de calidad se puede obtener una mayor productividad, menores costos y mayor satisfacción para los interesados.

2.- Costos de la Calidad: Son los costos empleados para poder prevenir el incumplimiento de los requisitos, evaluar la conformidad del producto con los requisitos o no cumplir con los requisitos. Los costos por fallos también denominados costos por calidad deficiente se clasifican en internos (equipo de proyecto) y externos (clientes).

3.- Diagramas de Control: Son utilizados para determinar si un proceso es estable o no lo es y si su desempeño es fácilmente predecible, los límites se basan en los requisitos del contrato que contiene valores mínimos y máximos permitidos, esto con el objetivo de implementar acciones correctivas para evitar que se superen esos límites. Se pueden utilizar para monitorear variaciones en los costos y en el cronograma, cambios en el alcance (cantidad) con la finalidad de conocer si los procesos se encuentran bajo control.

4.- Estudios comparativos: Es comparar con otros proyectos de la organización o de otras organizaciones con las prácticas reales o planificadas del proyecto.

5.- Diseño de Experimentos (DOE): De acuerdo a el PMI (2008) "Es un método estadístico para identificar qué factores pueden influir en variables específicas de un producto o proceso en fase de desarrollo o de producción" (p. 173), es utilizado para establecer la cantidad y tipos de pruebas que se realizaran y su impacto en los costos de la calidad.

6.- Muestreo Estadístico: Es tomar parte de una población para aplicarle pruebas de inspección, la frecuencia y tamaño de estas muestras se realiza en la planificación de la calidad para poder calcular su costo.

7.- Diagramas de flujo: Es la representación gráfica de un proceso, donde se pueden observar las relaciones entre las actividades y los puntos de decisión.

8.- Metodologías Propietarias de Gestión de la Calidad: Six Sigma, despliegue de la función calidad, etc.

9.- Herramientas adicionales de Planificación de la Calidad: Tormentas de ideas, diagramas de afinidad, análisis de campos de fuerzas, técnicas de grupo nominal, diagramas matriciales y matrices de priorización.

Planificar la Calidad: Salidas.

1.- Plan de Gestión de la Calidad: Se describe la forma de cómo se va a implementar la política de la calidad de la empresa ejecutante, este puede ser formal o informal y detallado o general, el plan suministra entradas al plan general de dirección del proyecto.

2.- Métricas de la Calidad: Son definiciones operativas específicas de un atributo de un producto o proyecto y como el proceso de control de calidad lo medirá, algunos ejemplos son las variaciones presupuestarias, frecuencia de defectos, etc.

3.- Listas de Control de Calidad: Es una lista de control para verificar que se cumplan una serie de pasos a la hora de realizar alguna tarea.

4.- Plan de Mejoras del Proceso: Detalla los pasos que permiten analizar los procesos para identificar actividades que incrementan su valor, incluye límites, configuración y métricas del proceso y objetivos de desempeño mejorado.

5.- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto: Se pueden actualizar el registro de interesados y la matriz de asignación de responsabilidades.

Realizar el Aseguramiento de la Calidad

El PMI (2008) dice "es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas" (p. 176), tal como describe la Guía en la figura Nº 5 se observa el proceso de Aseguramiento de la Calidad.

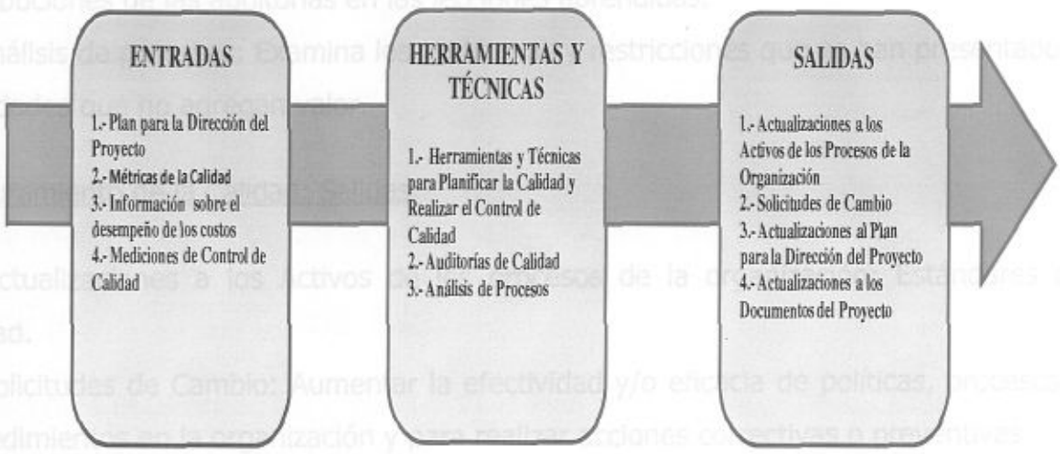

Figura Nº 5. Proceso de Aseguramiento de la Calidad. **Autor**: PMI (2008).

Aseguramiento de la Calidad: Entradas.

1.- Plan para la Dirección del proyecto: Contiene el Plan de Gestión de la Calidad (como se realiza el aseguramiento) y el Plan de Mejoras del Proceso (pasos para analizar los procesos para identificar actividades que incrementan su valor).

2.- Métricas de la Calidad: Definidas en las salidas de la Planificación de la Calidad.

3.- Información sobre el Desempeño del Trabajo: Se recopila la información del desempeño de manera sistemática (avance del cronograma, costos realizados, estado de entregables del proyecto y medidas de desempeño técnico).
4.- Mediciones de Control de Calidad: Son los resultados del Control de la Calidad (analizar y evaluar normas y los procesos de la Calidad de la organización).

Aseguramiento de la Calidad: Herramientas y Técnicas.

1.- Herramientas y Técnicas para Planificar la Calidad y realizar el Control de Calidad: Herramientas empleadas en la Planificación de la Calidad y en el Control de la Calidad.
2.- Auditorías de Calidad: Es una revisión estructurada e independiente para verificar el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos establecidos para el proyecto, sus objetivos son: Identificar mejores prácticas empleadas y diferencias y anomalías y contribuciones de las auditorías en las lecciones aprendidas.
3.- Análisis de procesos: Examina los problemas y restricciones que se han presentado y actividades que no agregan valor.

Aseguramiento de la Calidad: Salidas.

1.- Actualizaciones a los Activos de los procesos de la organización: Estándares de Calidad.
2.- Solicitudes de Cambio: Aumentar la efectividad y/o eficacia de políticas, procesos y procedimientos en la organización y para realizar acciones correctivas o preventivas.
3.- Actualizaciones al Plan de Dirección del Proyecto: Está integrado por los Planes de Gestión de la Calidad, del Cronograma y de Costos.
4.- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto: Informes de Auditoría de Calidad, Planes de Capacitación y Documentación del Proceso.

Realizar el Control de la Calidad.

De acuerdo al PMI (2008) es el monitoreo y registro de los resultados de la realización de actividades de calidad para evaluar el desempeño y recomendar los cambios que se requieran, permiten identificar las causas que originan que la calidad del proceso o producto no sea la esperada, para aportar recomendaciones para eliminar esas causas. En la figura Nº 3 se podrá observar el proceso de Control de la Calidad con más detalle.

Figura Nº 6. Proceso de Control de la Calidad. **Autor**: PMI (2008).

Realizar el Control de la Calidad: Entradas.

1.- Plan para la Dirección del Proyecto: Es el Plan para el Control de la Calidad, es decir, cómo se realizará el control.

2.- Métricas de la Calidad: Definidas en las salidas de la Planificación de la Calidad.

3.- Listas de Control de Calidad: Definidas en las salidas de la Planificación de la Calidad.

4.- Mediciones del Desempeño del Trabajo: Es la medición del avance real del proyecto comparado con el avance planificado (desempeño técnico, del cronograma y de los costos comparados con lo planificado para cada uno de ellos).

5.- Solicitudes de Cambio aprobadas: Incluyen modificaciones como la reparación de defectos, la revisión de métodos de trabajo y del cronograma.

6.- Entregables: De acuerdo al PMI (2008) "es cualquier producto, resultado o capacidad para prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto" (p. 83).

7.- Activos de los Procesos de la Organización: Incluyen los estándares y políticas de Calidad, las pautas normalizadas y los procedimientos de generación de informes de problemas y las políticas de comunicación.

Realizar el Control de la Calidad: Herramientas y Técnicas.

Las primeras siete herramientas son las siete herramientas de Calidad básicas de Ishikawa.

1.- Diagramas de Causa y Efecto: Son conocidos como diagramas de Ishikawa o de espina de pescado, son las relaciones que causales que existen entre un conjunto de factores y un problema o efecto potencial.

2.- Diagramas de Control: Definidos en las Herramientas y Técnicas de la Planificación de la Calidad.

3.- Diagramas de Flujo: Definidos en las Herramientas y Técnicas de la Planificación de la Calidad.

4.- Histograma: Es un diagrama de barras que permite identificar la causa más común de los problemas de un proceso.

5.- Diagrama de Pareto: Es un Histograma ordenado por frecuencia de ocurrencia y se basa en la Ley de Pareto que indica que un número restringido de causas (20%) ocasionan la mayor parte de los problemas (80%).

6.- Diagrama de Comportamiento: Es similar a un Diagrama de control pero no muestra los límites sino el historial y el patrón de variaciones.

7.- Diagrama de Dispersión: Muestra la relación entre dos variables.

8. Muestreo Estadístico: Definido en las Herramientas y Técnicas de la Planificación de la Calidad.

9.- Inspección: Son mediciones que se realizan al producto de un trabajo para identificar si cumple con las normas y procedimientos documentados.

Realizar el Control de la Calidad: Salidas.

1.- Mediciones de Control de Calidad: Son los resultados que se documentan de las actividades de Control de Calidad.

2.- Cambios Validados: Se debe realizar una inspección para soportar los cambios que se hayan propuesto.

3.- Entregables Validados: Son el resultado del Control de Calidad.

4.- Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización: Está conformada por las listas de control completadas y la documentación de las lecciones aprendidas.

5.- Solicitudes de Cambios: Se realiza en caso de que se requiera algún cambio para la Dirección del Proyecto.

6.- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto: Estándares de Calidad.

2.3.5.2. Gestión de los Riesgos del Proyecto.

Según la Norma COVENIN - ISO 10006:2003 "la gestión de los riesgos del proyecto se ocupa de las incertidumbres existentes a lo largo de todo el proyecto. Ello requiere un enfoque estructurado que debería documentarse en un plan de gestión de riesgo" (p. 24). Posteriormente ampliando indica que se deben minimizar los impactos de acontecimientos negativos y maximizar las oportunidades de mejora.

De acuerdo al PMI (2008) está constituida por la planificación de la gestión, identificación, análisis y planificación de la respuesta a los riesgos y su monitoreo y control, la gestión de riesgos persigue incrementar la posibilidad de que ocurran eventos positivos y minimizar la posibilidad y el impacto de los negativos.

El PMI (2008) define el riesgo como "un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad" (p. 234). Los riesgos según esta Guía tienen su origen en la incertidumbre que se encuentra presente en todos los proyectos, siendo fundamental el conocimiento que tenga la organización de los riesgos que se podrían presentar para poder planificar la respuesta más adecuada.

La tolerancia al riesgo es definida por el PMI (2008) como los niveles de riesgo que están dispuestos a aceptar los interesados y las organizaciones, dependiendo del equilibrio que exista entre el riesgo y los beneficios que podría generar tomarlos.

Planificar la Gestión de Riesgos.

Este proceso de acuerdo al PMI (2008) se debe realizar al momento de concebir el proyecto y se completará en las fases tempranas de la planificación y especificar cuáles son las actividades que se deben llevar a cabo para la gestión de riesgos.

Figura Nº 7. Proceso de Planificación de los Riesgos. **Autor:** PMI (2008).

Planificación de los Riesgos: Entradas.

1.- Enunciado del Alcance del Proyecto: Es el marco para determinar la importancia de la gestión de los riesgos.

2. Plan de Gestión de Costos: Como se utilizaran los presupuestos para la cobertura de los riesgos.

3.- Plan de Gestión del Cronograma: Es el procedimiento para informar y evaluar las contingencias del cronograma.

4.- Plan de Gestión de las Comunicaciones: Define las relaciones que se darán a lo largo del proyecto y se precisará quien será el responsable de hacer circular la información de los riesgos y sus respuestas.

5.- Factores Ambientales de la Empresa: Son los factores que pueden influir sobre la tolerancia a los riesgos de la organización.
6.- Activos de los Procesos de la Organización: Incluye categorías de riesgos, formatos de declaración de riesgos, roles y responsabilidades, lecciones aprendidas y registros de interesados.

Planificación de los Riesgos: Herramientas y Técnicas.

1.- Reuniones de Planificación y Análisis: De acuerdo al PMI (2008) son reuniones de planificación que se realizan para definir "los planes a alto nivel para efectuar actividades de gestión de riesgos. Se desarrollaran los elementos de costo de la gestión de riesgos y las actividades del cronograma, para incluirlos en el presupuesto y el cronograma del proyecto" (p. 238).

Planificación de los Riesgos: Salidas.

1.- Plan de Gestión de Riesgos: Contiene la forma en que se estructurará y efectuara la gestión de los riesgos del proyecto. Incluye: Metodología, roles y responsabilidades, presupuesto, calendario, categorías de riesgo, definiciones de probabilidad e impacto con su respectiva matriz, tolerancias revisadas de los interesados, formatos de los informes y seguimiento.

Identificar los Riesgos

La Norma COVENIN - ISO 10006:2003 indica que "deberían identificarse y registrarse los posibles riesgos derivados de las interacciones relacionadas con las actividades, los procesos y el producto, entre la organización encargada del proyecto, la organización originaria y las partes interesadas" (p. 24).
Consiste, de acuerdo al PMI en su PMI (2008) en determinar los riesgos que pudiesen afectar el proyecto y de los cuales se desean documentar sus características. El proceso se describe en la figura Nº 8.

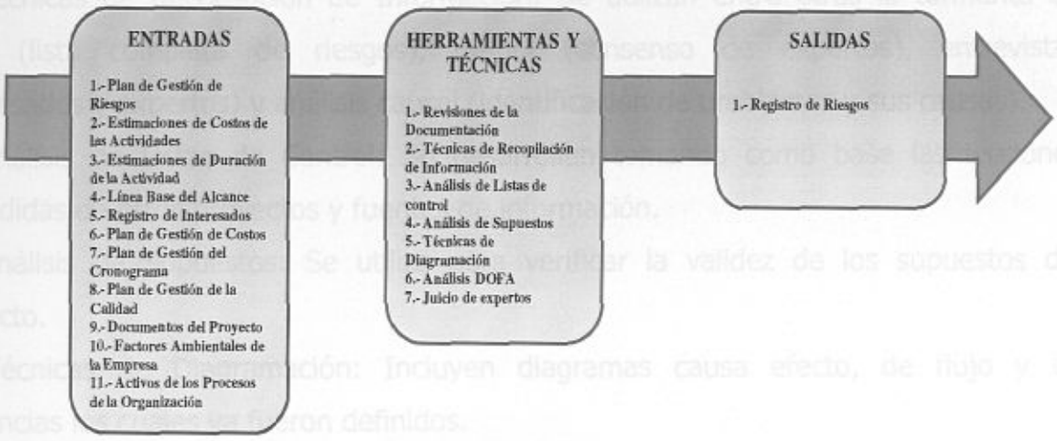

Figura Nº 8. Proceso de Identificación de los Riesgos. **Autor:** PMI (2008).

Identificar los Riesgos: Entradas.

1.- Plan de Gestión de Riesgos: Definido en las salidas de Planificación de los Riesgos.

2.- Estimaciones de Costos y de la Duración de las Actividades.

3.- Línea Base del Alcance: Definida en las entradas de la Planificación de la Calidad.

4.- Registro de Interesados: Se involucra a los interesados para el proceso de identificación de riesgos.

5.- Plan de Gestión de Costos, del Cronograma y de la Calidad: Para el proceso de identificar riesgos se deben comprender estos planes.

6.- Documentos del Proyecto: Incluye informes de Desempeño, valor ganado, diagramas de red, etc.

7.- Factores Ambientales de la Empresa: Incluyen investigaciones académicas, listas de control, estudios comparativos e industriales, etc.

8.- Activos de los Procesos de la Organización: Incluye controles de los procesos de la organización, plantillas de declaraciones de riesgos, etc.

Identificar los Riesgos: Herramientas y Técnicas.

1.- Revisiones de la Documentación: Para buscar indicadores de riesgos en la documentación del proyecto.

2.- Técnicas de Recopilación de Información: Se utilizan entre otras la tormenta de ideas (lista completa de riesgos), Delphi (consenso de expertos), entrevistas (interesados y expertos) y análisis causal (identificación de problemas y sus causas).

3.- Análisis de Listas de Control: Se desarrollan tomando como base las lecciones aprendidas de otros proyectos y fuentes de información.

4.- Análisis de Supuestos: Se utiliza para verificar la validez de los supuestos del proyecto.

5.- Técnicas de Diagramación: Incluyen diagramas causa efecto, de flujo y de influencias los cuales ya fueron definidos.

6.- Análisis DOFA: Es el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se realiza en primer lugar a la organización y posteriormente del entorno para poder identificar los riesgos a los que se expone el proyecto.

7.- Juicio de Expertos: Son las personas que por su experiencia en otros proyectos pueden realizar una identificación de riesgos más precisa.

Identificar los Riesgos: Salidas.

1.- Registro de Riesgos: Incluye la lista de riesgos identificados y de respuestas potenciales.

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.

En la Norma COVENIN - ISO 10006:2003 se hace referencia a que "deberían determinarse los criterios y las técnicas que habrán de utilizarse en la evaluación. Debería realizarse un análisis cualitativo, al cual debería seguir un análisis cuantitativo siempre que sea posible" (p. 25).

El PMI (2008) indica que:

> El proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos evalúa la prioridad de los riesgos identificados usando la probabilidad relativa de ocurrencia, el impacto correspondiente sobre los objetivos del proyecto si los riesgos se presentan, así como otros factores, tales como el plazo de respuesta y la tolerancia al

riesgo por parte de la organización asociados con las restricciones del proyecto en cuanto a costos, cronograma, alcance y calidad (p. 246).

De esto se desprende la gran importancia que reviste para la organización que ejecuta el proyecto, de realizar un buen análisis cualitativo de los riesgos para no crear distorsiones en su medición, ya que permitirá, en caso que se requiera, sentar las bases para el análisis cuantitativo de los riesgos. El proceso se puede apreciar en la figura Nº 9.

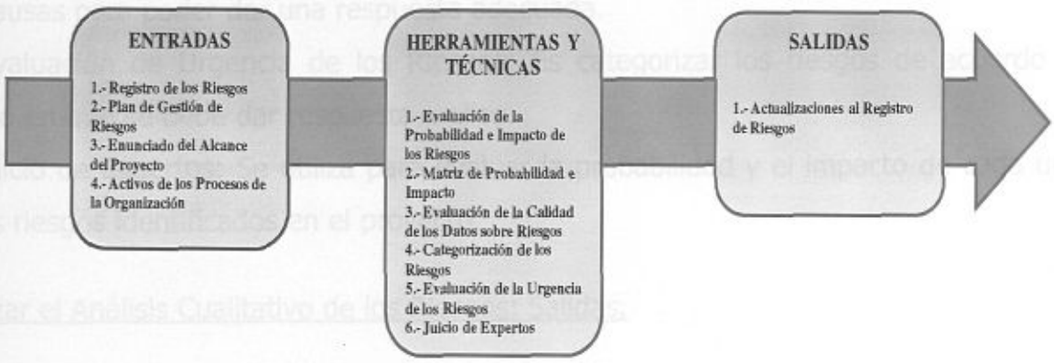

Figura Nº 9. Proceso de Análisis Cualitativo de los Riesgos. **Autor:** PMI (2008).

Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos: Entradas.

1.- Registro de Riesgos: Definido en las salidas de Identificar los Riesgos.

2.- Plan de Gestión de Riesgos: Definido en las salidas de Planificación de los Riesgos.

3.- Enunciado del Alcance del Proyecto: Definido en las entradas de Planificación de los Riesgos.

4.- Activos de los Procesos de la Organización: Incluye estudios de proyectos similares, bases de datos de riesgos y estudios de proyectos semejantes.

Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos: Herramientas y Técnicas.

1.- Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos: Analiza la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y su posible impacto en los objetivos del proyecto.

2.- Matriz de Probabilidad e Impacto: Se utiliza para evaluar la magnitud e importancia de cada riesgo a través de una matriz, donde se ponderan los riesgos como de baja, media y alta prioridad, todo ello con la finalidad de formular respuestas adecuadas a esos riesgos.

3.- Evaluación de la Calidad de los Datos sobre Riesgos: Tiene como objetivo verificar que la calidad de los datos sea la esperada, con la finalidad de ser lo más precisos en el análisis cualitativo de los riesgos.

4.- Categorización de los Riesgos: Busca agrupar los riesgos por origen su origen o por sus causas para poder dar una respuesta adecuada.

5.- Evaluación de Urgencia de los Riesgos: Es categorizar los riesgos de acuerdo al tiempo en que se debe dar respuesta a ellos.

6.- Juicio de Expertos: Se utiliza para evaluar la probabilidad y el impacto de cada uno de los riesgos identificados en el proyecto.

Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos: Salidas.

1.- Actualizaciones al Registro de Riesgos: Incluye la clasificación relativa o lista de prioridades de los riesgos del proyecto, los riesgos agrupados por categorías, las causas de riesgo, lista de riesgos urgentes y que requieren análisis y respuestas adicionales, listas de supervisión y tendencias en los resultados del análisis cualitativo de los riesgos.

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.

De acuerdo a el PMI (2008) es el análisis numérico del efecto de los riesgos que se han identificado y que pueden afectar los objetivos del proyecto, se realiza para medir el posible impacto sobre el proyecto. El proceso se observa en la figura Nº 10.

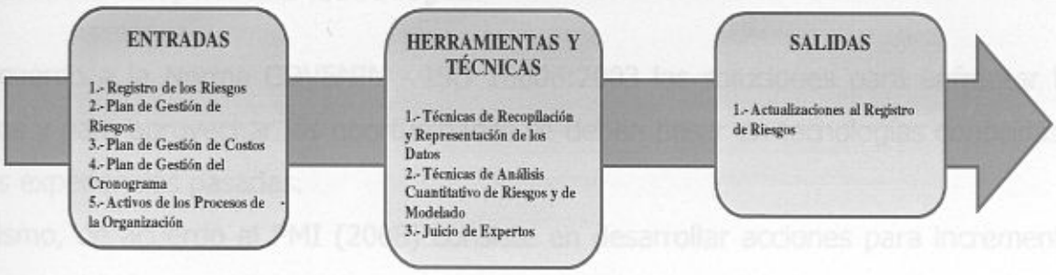

Figura Nº 10. Proceso de Análisis Cuantitativo de los Riesgos. **Autor:** PMI (2008).

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos: Entradas.

1.- Registro de Riesgos.

2.- Plan de Gestión de los Riesgos.

3.- Plan de Gestión de Costos y del Cronograma.

4.- Activos de los Procesos de la Organización.

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos: Herramientas y Técnicas.

1.- Técnicas de Recopilación y Representación de Datos: Está integrado por las entrevistas y distribuciones de probabilidad.

2.- Técnicas de Análisis Cuantitativo de Riesgos y Modelado: Incluyen el análisis de sensibilidad, del valor monetario esperado y modelado y simulación.

3.- Juicio de Expertos.

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos: Salidas.

1.- Actualizaciones al Registro de Riesgos: Incluye análisis probabilístico del proyecto, probabilidad de alcanzar los objetivos de costo y tiempo, lista priorizada de riesgos cuantificados y tendencias en los resultados del análisis cuantitativo de riesgos.

Planificar la Respuesta a los Riesgos.

De acuerdo a la Norma COVENIN - ISO 10006:2003 las soluciones para enfrentar los riesgos y para aprovechar las oportunidades se deben basar en tecnologías conocidas o en las experiencias pasadas.

Asimismo, de acuerdo al PMI (2008) consiste en desarrollar acciones para incrementar las oportunidades y minimizar las amenazas a los objetivos del proyecto, jerarquizando en función a su prioridad.

El PMI (2008) amplía "deben adaptarse a la importancia del riesgo, ser rentables con relación al desafío por cumplir, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y deben estar a cargo de una persona responsable" (p. 257). El proceso se observa en la figura Nº 11.

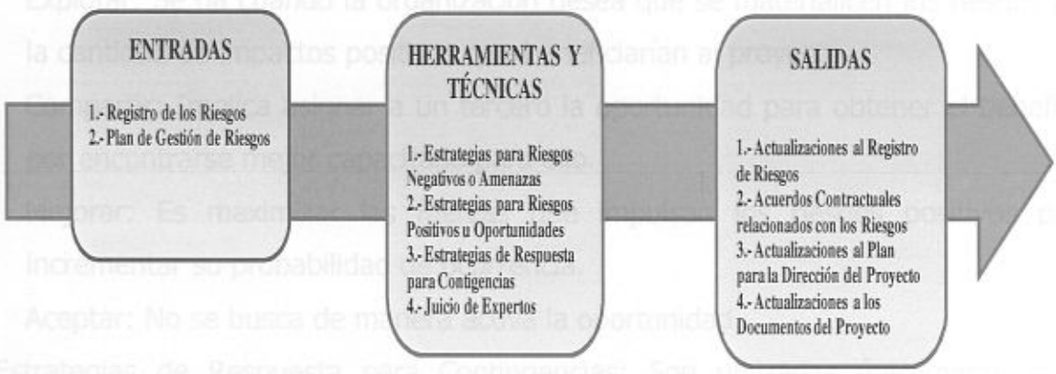

Figura Nº 11. Proceso de Planificar la Respuesta a los Riesgos. **Autor:** PMI (2008).

Planificar la Respuesta a los Riesgos: Entradas.

1.- Registro de Riesgos.

2.- Plan de Gestión de los Riesgos.

Planificar la Respuesta a los Riesgos: Herramientas y Técnicas.

1.- Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas: Existen cuatro estrategias que se pueden adoptar ante los riesgos:

- Evitar: Implica cambiar el Plan de la Dirección del Proyecto para evitar la amenaza.
- Transferir: Es trasladar todo o parte del impacto de los riesgos a un tercero.
- Mitigar: Es reducir a niveles aceptables la probabilidad de impacto de los riesgos identificados mediante el diseño de procesos menos complejos por ejemplo.
- Aceptar: Significa que no se pueden tomar o no se quieren tomar acciones para eliminar o mitigar los riesgos de un proyecto.

2.- Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades: Están compuestas por cuatro respuestas que se identifican:

- Explotar: Se da cuando la organización desea que se materialicen los riesgos por la cantidad de impactos positivos que beneficiarían al proyecto.
- Compartir: Implica asignar a un tercero la oportunidad para obtener el beneficio por encontrarse mejor capacitado para ello.
- Mejorar: Es maximizar las fuerzas que impulsan los riesgos positivos para incrementar su probabilidad de ocurrencia.
- Aceptar: No se busca de manera activa la oportunidad.

3.- Estrategias de Respuesta para Contingencias: Son utilizadas únicamente si se presentan ciertas circunstancias.

4.- Juicio de expertos.

Planificar la Respuesta a los Riesgos: Salidas.

1.- Actualizaciones al Registro de Riesgos: Se incluyen las respuestas apropiadas, indicándose en detalle los riesgos medios y altos, incluye estrategias y acciones de respuesta.

2.- Acuerdos Contractuales Relacionados con los Riesgos: Son acuerdos para transferencias de riesgos como seguros, transfiriendo los riesgos a un tercero.

3.- Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto: Incluye los planes para gestión del cronograma, de costos, de calidad, de adquisiciones, de recursos humanos, EDT, línea base del cronograma y de los costos.

4.- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto: Incluye las actualizaciones al registro de supuestos y a la documentación técnica.

Monitorear y Controlar los Riesgos.

Según la Norma COVENIN - ISO 10006:2003 "a lo largo de todo el proyecto, debería realizarse el seguimiento y control de los riesgos por medio de un proceso iterativo de identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos" (p. 25).

El PMI (2008) indica que "es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso" (p. 262). En este proceso se aplican técnicas como el análisis de variación y tendencias que se alimentan de los datos del desempeño de los proyectos. El proceso se puede apreciar en detalle en la figura Nº 12.

Figura Nº 12. Proceso de Monitorear y Controlar los Riesgos. **Autor:** PMI (2008).

Monitorear y Controlar los Riesgos: Entradas.

1.- Registro de Riesgos.

2.- Plan para la Dirección del Proyecto.

3.- Información sobre el Desempeño del Trabajo: Incluye conocer el estado de los entregables, el avance del cronograma y los costos incurridos.
4.- Informes de Desempeño.

Monitorear y Controlar los Riesgos: Herramientas y Técnicas.

1.- Reevaluación de Riesgos: A medida que se monitorean y controlan los riesgos se identifican nuevos riesgos y otros se descartan.
2.- Auditorías de los Riesgos: Evalúan la efectividad del proceso de Gestión de Riesgos.
3.- Análisis de Variación y de Tendencias.
4.- Medición del Desempeño Técnico.
5.- Análisis de Reserva.
6.- Reuniones sobre el Estado del Proyecto: La Gestión de Riesgos debe ser revisada en las reuniones periódicas que se llevan a cabo para verificar el desarrollo del proyecto.

Monitorear y Controlar los Riesgos: Salidas.

1.- Actualizaciones al Registro de Riesgos.
2.- Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización.
3.- Solicitudes de Cambios.
4.- Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.
5. Actualizaciones a los Documentos del proyecto.

2.3.3.- Auditoría.

De acuerdo a Wallace y Mortimore citados por Couto (2008) es "un examen independiente y sistemático realizado para determinar si las actividades y resultados cumplen con lo establecido en el procedimiento documental y también para determinar si esos procedimientos han sido implantados eficazmente y son los adecuados para alcanzar los objetivos" (p. 8). De este concepto se puede concluir que la Auditoría tiene una importancia capital para las organizaciones, ya que les permite conocer como se están ejecutando los procedimientos y si estos son los indicados para alcanzar los

objetivos planteados. Existen varios tipos de Auditoría, los cuales serán definidos para comprender como ayudan a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos.

Auditoría Externa

El concepto de la auditoría externa según Spencer (2005)

> Encaja en el rompecabezas de la gobernabilidad corporativa proporcionando un informe sobre las cuentas anuales que ha preparado el consejo de administración. Verifica si esas cuentas reflejan al final del ejercicio una visión correcta y verdadera del rendimiento financiero de la empresa y de sus activos y pasivos (p. 71).

En resumen según este autor la auditoría externa se contrata para verificar las operaciones que soportan la información contenida en los Informes Financieros, la organización contrata una persona o firma externa.

Auditoría Interna

La auditoría interna, según The Institute of Internal Auditors (2001) es "una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado" (p. 1), de acuerdo al autor la finalidad es que la organización mejore su efectividad en los procesos para gestionar los riesgos, el control interno y la dirección.

Principios de Auditoría Interna.

De acuerdo The Institute of Internal Auditors (2001) los principios de auditoría son normas que establecen como se deben prestar los servicios de auditoría de manera ética y responsable, su propósito es definir los principios básicos para el ejercicio de la auditoría interna, proveer un marco para ejercer las actividades de auditoría, medir el desempeño de las auditorías y contribuir con la mejora de los procesos de la

organización. Estás se dividen en tres, no obstante, para auditoría interna aplican las dos primeras:

Normas sobre atributos: Tienen que ver con las características de las organizaciones y de las personas que realizan la auditoría.

Normas sobre Desempeño: Proveen criterios de calidad para medir la práctica del servicio de auditoría.

Normas de Implantación: Aplican las dos primeras para algunos tipos de trabajos como investigación de fraudes.

Control Interno.

Según The Institute of Internal Auditors (2001) el control es "cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otros, para mejorar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos" (p. 12), esto implica de acuerdo al autor que se debe dar una seguridad razonable de que dichos objetivos y metas se alcanzarán de manera eficiente y económica.

2.4. Bases Legales.

Son todas las leyes y regulaciones relacionadas con la Propuesta de Trabajo Especial de Grado, estas se enumeran:

- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras.
- Ley del Banco Central de Venezuela.
- Normas Prudenciales emanadas de la SUDEBAN.
- Resolución 136-01 "Normas para una adecuada Administración Integral del Riesgo".
- Circulares emanadas del BCV.
- Decretos emanados del Gobierno Central.

2.5 .Sector objeto de este estudio

El sector objeto de este estudio fue el Sector Financiero. En Venezuela el Sistema Financiero está compuesto, según el Informe de Resultados del Sistema Financiero Venezolano de la empresa Softline Consultores, por 40 instituciones, de las cuales 21 son bancos universales, 12 bancos comerciales, 2 bancos de inversión, 1 entidad de ahorro y préstamo, 1 banco hipotecario, 2 fondos de activos líquidos y 1 arrendadora financiera.

La banca en Venezuela inicia su historia según Torres (2006) comenzó a operar en el año 1839 con el primer banco que funcionó el cuál se llamo Banco Colonial Británico, el cuál emitió los primeros billetes que circularon en Venezuela impresos por un banco, financiando actividades agrícolas y comerciales. Posteriormente, se fundaría el Banco de Maracaibo en 1889 y en 1890 el Banco Caracas, posteriormente siguieron apareciendo gran variedad de bancos regionales y nacionales hasta nuestros días. Las Instituciones reguladoras del Sistema Financiero venezolano se detallan:

Banco Central de Venezuela: Según información tomada de la página Web del BCV es un ente estatal, entre sus objetivos se encuentra la armonización de la política monetaria con la fiscal, para lograr los objetivos macroeconómicos del gobierno central, creando y manteniendo las condiciones monetarias necesarias. Tiene también por objetivo lograr la estabilidad de los precios y preservar el valor interno y externo de la moneda, así como, la fijación de las tasas de interés pasivas y activas.

SUDEBAN: De acuerdo a información tomada de la página Web de la SUDEBAN, es un organismo autónomo con personalidad jurídica y patrimonio independiente, cuyo objetivo fundamental es supervisar, controlar y vigilar a las Instituciones Financieras regidas por la Ley General de Bancos, para posibilitar que el desempeño de estas instituciones sea sano y eficiente.

FOGADE: Según la página Web de FOGADE tiene por objetivo garantizar los depósitos del público existentes en los bancos e instituciones financieras regidas por la Ley General de Bancos, así como, ejercer la función de liquidador de los bancos e instituciones financieras en caso de quiebra.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Consideraciones Generales

El Marco Metodológico contiene, entre otras cosas, el Tipo y Diseño de la Investigación, la Población y la Muestra que se estudiaran, las Técnicas e Instrumentos de recolección y análisis de los datos y la operacionalización de los objetivos planteados, de acuerdo a Hurtado (2010) "La metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio" (p. 97).

3.2.- Tipo de Investigación

Para Hurtado (2010) el tipo de investigación se define tomando como base el objetivo de la investigación. De acuerdo al grado de profundidad, las investigaciones se pueden clasificar según esta autora en cuatro niveles, los cuales son: El nivel Perceptual, el Aprehensivo, el Comprensivo y el Integrativo.

En el caso del nivel Perceptual su objetivo es explorar y describir y el tipo de investigación y se clasifica en exploratoria y descriptiva. Según Hurtado (2010) la investigación exploratoria "consiste en indagar acerca de un fenómeno poco conocido, sobre el cual hay poca información o no se han realizado investigaciones anteriores con el fin de explorar la situación" (p. 98). Por otro lado las investigaciones descriptivas según Hurtado (2010) tienen como objetivo describir los eventos y señalar sus características.

El segundo nivel es el Aprehensivo, su objetivo es analizar y comparar derivando en investigaciones analíticas y comparativas. Las investigaciones analíticas son descritas por Hurtado (2010) citando a Bunge (1981) como "aquella que trata de entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que dan cuenta de su integración" (p. 103). La investigación comparativa según Hurtado (2010) "Por lo

general se realiza con dos o más grupos, y su objetivo es comparar el comportamiento de uno o más eventos en los grupos observados. Requiere como logro anterior la descripción del fenómeno y la clasificación de los resultados" (p. 106).

El tercer nivel es el comprensivo, su objetivo es Explicar, Predecir y Proponer y contiene tres tipos de investigación que son la explicativa, la predictiva y la proyectiva. En la investigación explicativa, de acuerdo a Hurtado (2010) se persigue descubrir leyes y principios y modelos y en la investigación predictiva se buscan explicaciones y factores que se relacionan entre sí para anticipar comportamientos futuros y la predictiva se realiza la observación de un evento para describirlo, analizarlo y explicarlo buscando relaciones entre sí.

La investigación proyectiva según Hurtado (2010) "propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta." (p. 114). Profundizando más en este tipo de investigación Hurtado (2010) indica que el término Proyectiva se refiere a una propuesta a la cual se puede llegar mediante procesos, enfoques, métodos y técnicas propias del investigador.

Finalmente el cuarto nivel el Integrativo persigue modificar, confirmar y evaluar, de lo cual se desprenden las investigaciones interactiva, confirmatoria y evaluativa. La investigación interactiva de acuerdo con Hurtado (2010) es "aquella cuyo objetivo consiste en modificar el evento estudiado, generando y aplicando sobre él una intervención especialmente diseñada." (p. 117). La investigación confirmatoria según Hurtado requiere de una hipótesis que se desea confirmar mediante la demostración lógico matemática o la verificación empírica.

Por último, la investigación evaluativa es descrita por Hurtado (2010) "su objetivo es evaluar los resultados de uno o más programas que han sido, o están siendo aplicados dentro de un contexto determinado." (p. 123).

Por todo lo descrito se concluye que el tipo de investigación del Trabajo Especial de Grado es Proyectiva, ya que persigue diseñar un Plan de Gestión de calidad y riesgos

para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas y se enmarca dentro de lo que se denomina una propuesta y los parámetros descritos anteriormente.

3.3.- El Diseño de Investigación

De acuerdo a lo descrito por Hurtado (2010) el diseño de la investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma", asimismo, indica Hurtado (2010):

> El diseño alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos (y de experimentación en el caso de las investigaciones confirmatorias y las evaluativas), que permitan al investigador lograr la validez interna de la investigación, es decir, tener un alto grado de confianza de que sus conclusiones no son erradas (p. 147).

El diseño de la investigación se refiere de acuerdo a Hurtado (2010) a la forma de recopilar la información (donde y cuando), para dar respuesta a la pregunta de investigación. Cuando habla de donde se relaciona con las fuentes de información que se utilizaran y las clasifica en Documentales, de Campo y de Laboratorio.

Hurtado indica que la investigación Documental como su nombre lo indica se basa en documentos o fuentes no vivas, la investigación de Campo se recoge en el ambiente natural y también les llama fuentes vivas y la de Laboratorio se realiza en un ambiente artificial.

Por lo antes expuesto la investigación a realizada se apoyó en un diseño mixto de campo y documental, ya que la información se recopiló de los documentos que se mantienen en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas y a través de entrevistas que se realizaron para identificar los elementos de calidad y riesgos que se encuentran presentes en dicha área.

3.4.- Unidad de Análisis

Tomando en consideración que el objetivo general de este estudio fue "Diseñar un Plan de Gestión de la Calidad y Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC

Banco" se determinó que la unidad de análisis es la misma Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.

3.5.- Población y Muestra

La Población es definida por Hurtado (2010) como "El conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión" (p. 140). Tomando como base esta definición se puede decir que la población estuvo conformada de la siguiente manera:

- Un Gerente de Auditoría.
- Tres (03) Coordinadores de Auditoría.
- Nueve (09) Especialistas y
- Quince (15) Auditores.

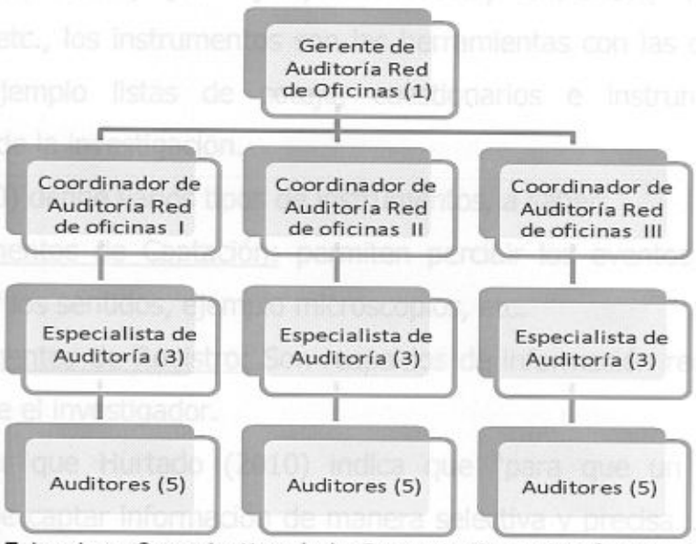

Figura Nº 13. Estructura Organizativa de la Gerencia de Auditoría de ABC Banco.

Diseño: El investigador (2010)

A continuación se debe seleccionar la muestra de la investigación; Hurtado (2010) indica que cuando "La población, además de ser conocida es accesible, es decir, es posible ubicar a todos los miembros. No vale la pena hacer un muestreo para poblaciones de menos de 100 integrantes." (p. 140), en esta investigación se tomó un criterio opinático

para seleccionar la muestra, que estuvo compuesta por el Gerente y un Coordinador de Auditoría (incluyendo al autor que tiene el cargo de Coordinador de Auditoría, por lo que asumió un papel activo como fuente de información), se seleccionaron por ser las personas encargadas de los procesos de gestión del área y se tomaron dos Especialistas y cuatro Auditores de la base de cada Coordinación para que la muestra fuera representativa de la unidad.

3.6.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos según Hurtado (2010) deben ser seleccionadas por el investigador para obtener la información que necesita para desarrollar la investigación.

Las técnicas, de acuerdo a Hurtado (2010), son los procedimientos que se utilizaran para recolectar datos, por ejemplo encuesta, entrevista, revisión documental, observación, etc., los instrumentos son las herramientas con las que se van a recoger los datos, ejemplo listas de cotejo, cuestionarios e instrumentos de medición dependiendo de la investigación.

Hurtado (2010) define varios tipos de instrumentos, a saber:

- Instrumentos de Captación: permiten percibir los eventos y en algunos casos ampliar los sentidos, ejemplo microscopios, etc.
- Instrumentos de Registro: Son respaldos de información recuperables cuando lo necesite el investigador.

Cabe destacar que Hurtado (2010) indica que "para que un instrumento sea de medición, debe captar información de manera selectiva y precisa..." (p. 154), indicando que a la selectividad se le llama validez y a la precisión confiabilidad.

Finalmente, de acuerdo a lo descrito las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en esta investigación son la observación y la Entrevista. A través de la técnica de la observación descrita por Hurtado (2010) "La información se recoge en presencia del evento, observando o participando de él. El investigador tiene acceso al evento." (p. 154). Se revisó a través de esta técnica los diferentes documentos resguardados en la

unidad de análisis, así como toda la documentación que sostiene el Marco Teórico Conceptual. La Entrevista es definida por Hurtado (2010) "es el instrumento propio de la técnica de entrevista. En ella el investigador señala los temas o aspectos en torno a los cuales va a preguntar".

Adicionalmente, se utilizó el instrumento "Lista de Cotejo", que es definida por Hurtado (2010) como "...instrumentos propios de la técnica de observación. Consisten en un listado de aspectos a observar, con un cuadro para marcar si cada uno de ellos se encuentra presente." (p. 161).

3.7.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez que se han recolectado los datos, estos deben ser analizados, de acuerdo a lo descrito por Hurtado (2010) "Obtenidos los datos, será necesario analizarlos a fin de descubrir su significado en términos de los objetivos planteados al principio de la investigación; en este punto de la metodología el investigador debe especificar qué tipo de análisis utilizará." (p. 162).

Para definir el análisis de los datos es necesario aclarar que es de tipo cualitativo ya que de acuerdo a Strauss y Corbin (2002) es "...cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación." (p. 11 y 12), ampliando un poco más, ellos indican que se refiere al análisis no matemático de interpretación para descubrir conceptos y relaciones entre los datos, para luego organizarlos. En esta investigación se realizó un análisis cualitativo de los datos obtenidos a través de la Lista de Cotejo, ponderando las respuestas para su posterior análisis.

3.8.- Fases de la Investigación

Son las diferentes actividades que realizará el investigador para concretar los objetivos planteados en la investigación, como dice Hurtado (2010):

> Un aspecto esencial en toda investigación consiste en planificar el proceso, determinando la duración en tiempo y las etapas a cumplir; el investigador

debe especificar cada uno de los pasos, la secuencia, la prioridad y el momento en el cual los llevará a cabo. (p. 168).

A continuación se describe el cronograma de ejecución del Trabajo Especial de Grado.

	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL 02/08 AL 15/10/2010
FASE 1	CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1 "DESCRIBIR LOS ELEMENTOS DE RIESGO Y CALIDAD PRESENTES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE AUDITORÍA"
	SEMANA 1 DEL 26/07 AL 30/07/2010:
	Recopilación de Datos con el Gerente de Auditoría Red de Oficinas, mediante la utilización de la Lista de Cotejo.
	⇩
	SEMANA 2 DEL 02/08 AL 06/08/2010:
	Ordenar y clasificar los datos obtenidos de la Lista de Cotejo para su Tabulación, Graficación y posterior análisis.
	⇩
FASE 2	CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2 "ELABORAR EL PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA GERENCIA DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS"
	SEMANA 3 DEL 09/08 AL 13/08/2010:
	Planificación de la Calidad (Plan de la Calidad).
	⇩
	SEMANA 4 DEL 16/08 AL 20/08/2010:
	Aseguramiento de la Calidad (Documentación)
	⇩
	SEMANA 5 DEL 23/08 AL 27/08/2010:
	Control de la Calidad (Indicadores)
	⇩
	CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3 "ELABORAR EL PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS PARA LA GERENCIA DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS"
	SEMANA 6 DEL 30/08 AL 03/09/2010:
	Planificación e Identificación de los Riesgos (Lista de Riesgos)
	⇩
	SEMANA 7 DEL 06/09 AL 10/09/2010:
	Análisis Cualitativo de Riesgos (Matriz probabilidad ocurrencia e impacto)
	⇩
	SEMANA 8 DEL 13/09 AL 17/09/2010:
	Análisis Cuantitativo de Riesgos (Análisis de sensibilidad, arbol de decisiones y simulación montecarlo)
	⇩
	SEMANA 9 DEL 20/09 AL 24/09/2010:
	Planificación de la Respuesta (Plan de Respuesta a los Riesgos)
	⇩
	SEMANA 10 DEL 27/09 AL 01/10/2010:
	Seguimiento y Control de Riesgos (Documentación Formal)
	⇩
FASE 3	SEMANA 11 DEL 04/10 AL 08/10/2010:
	Conclusiones y Recomendaciones
	⇩
	SEMANA 12 DEL 11/10 AL 15/10/2010:
	Entrega del TEG con todas las formalidades

Figura Nº 14. Cronograma de ejecución del TEG. **Diseño**: El investigador (2010)

3.9.- Operacionalización de Objetivos

De acuerdo a Hurtado (2010) lo "que permite precisar los indicios y las dimensiones o sinergias de los eventos es el proceso de operacionalización." (p. 131), ampliando un poco más el concepto la autora continúa indicando que la operacionalización es un proceso que le permite al investigador identificar aspectos perceptibles de un evento que hacen posible conocer de la presencia o intensidad de éste. Estos aspectos son indicios o indicadores.

La manera de presentar la operacionalización de acuerdo a Hurtado (2010) es mediante una tabla donde se coloca conceptualmente el evento de estudio, se identifican las sinergias o dimensiones que son los componentes del evento, se definen los conceptos de cada dimensión.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN	HERRAMIENTAS	ENTREGABLES
Diseñar un Plan de Gestión de la Calidad y Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.	Describir los Elementos de riesgo y calidad presentes en los procesos de Gestión del Desempeño de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.	Procesos	Son definidos según el enfoque sistémico como la aplicación de herramientas y técnicas a un elemento de entrada, con el objeto de obtener una salida de mayor valor agregado	Entrevistas (Lista de Cotejo) y Observación Directa (Visitas, Revisión Documental).	Registro de elementos de Calidad y Riesgos
	Caracterizar los procesos de Gestión del Desempeño identificados en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.	Analisis	Es comparar y verificar la información recopilada	Utilización de Cuadros, Tablas y Gráficos.	Registro con los análisis de los procesos de Calidad y Riesgos en la Unidad
	Elaborar el Plan de Gestión de la Calidad para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.	Calidad	Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del Cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios	Planificación, Aseguramiento y Control de la Calidad	Plan de Gestión
	Elaborar el Plan de Gestión de los Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.	Riesgo	Un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad	Planificación, Identificación, Análisis Cualitativo y Cuantitativo, Respuesta y Monitoreo y Control de Riesgos	Plan de Gestión

Tabla N° 1. Operacionalización de Variables. **Autor**: El investigador (2010)

3.10.- Consideraciones Éticas

El Código de Ética de ABC Banco, que cumple un papel fundamental como regulador de la conducta de sus empleados, y el Código de Ética del Project Management Institute (PMI), fueron los dos códigos que sirvieron de guía para realizar la presente investigación.

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

4.1. Reseña histórica de ABC Banco

Breve Reseña histórica extraída de la página Web de ABC Banco que nos indica que un grupo de empresarios venezolanos constituyó el 23 de marzo de 1925, en la Gran Casa de Negro Primero de Caracas, el Banco ABC Agrario Venezolano, hoy ABC Banco, con un capital de 3 millones 200 mil bolívares y 16 empleados. Un año después cambia su nombre por el del Banco ABC Venezolano, denominación ésta que mantuvo hasta 1982.

La compañía anónima creada en 1925, tenía como objeto "los negocios en el sentido más amplio, inclusive las operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, así como también es estudio, promoción y fundación de empresas industriales y comerciales". Otro de los objetivos que perseguía era "desarrollar relaciones bancarias y comerciales con los países del exterior y especialmente con Holanda y las naciones del norte de Europa"

En 1927, el Banco ABC Agrario Venezolano era una de las cuatro instituciones financieras venezolanas existentes, que emitían su propio papel moneda de circulación legal. Para ese momento, el monto autorizado de emisión de billetes del Banco ABC Agrario Venezolano, alcanzó los 12 millones de bolívares que eran aceptados en todo el país como medio natural de pago, junto al oro americano, la morocota y otras piezas de oro nacional y extranjero.

De la Gran Casa de Negro Primero en la que permaneció más de 25 años, y con el objeto de ofrecer un mejor servicio, a su cada vez más creciente clientela, el Banco traslada su sede principal a la Esquina de Angelitos, el 25 de abril de 1951, e inaugura sus nuevas oficinas en el Centro de Caracas que le sirvieron de asiento de todas sus actividades durante 30 años.

En 1982 cambia su nombre oficial por el de Banco ABC Venezolano y un año después, se traslada al Edificio ABC, ubicado en la Avenida Andrés Bello Nº 10 en Caracas, actual

sede principal del Banco y de todas las operaciones y áreas de negocio de ABC. A partir del 31 de diciembre de 1996, como parte del proceso de transformación corporativa y con la fusión mediante absorción por parte del Banco de otras empresas del Grupo, se convierte en Banco Universal, fortaleciendo su posición para competir en condiciones más favorables tanto con la banca local como con la banca extranjera.

En 1997, luego de iniciar operaciones como Banco Universal, completó el proceso de transformación corporativa con la creación en el mes de abril de ABC Servicios Financieros, C.A. S.A.C.A. y posteriormente en agosto con el aumento de capital mediante el cual, aquellos accionistas del Banco que participaron en dicho proceso, pasaron a poseer acciones de ABC Servicios Financieros, C.A. S.A.C.A., en la misma cantidad que detentaban en el Banco, mientras que ABC Servicios Financieros, C.A. S.A.C.A. adquirió el 98,25% de las acciones del Banco, constituyéndose en su principal accionista.

En el año 2000 Banco ABC Venezolano adquiere mediante fusión por absorción a BankAmerica Banco Universal y en el año 2007 cambia su imagen pasando a utilizar el nombre de ABC Banco.

ABC posee un Capital Suscrito y Pagado de Bs. 268.060.233,00 doscientos sesenta y ocho millones, sesenta mil doscientos treinta tres bolívares, contando con doscientas noventa y siete (297) oficinas a nivel nacional, ciento dieciséis (116) puntos de atención a través de la Red ABC Aliado y cinco (5) sucursales en el exterior del país (Miami, Nuevo York, Panamá, Curazao y Colombia), además de cinco (5) oficinas de representación en México, Lima, Sao Paulo, Bogotá y New York; Quienes reportan sus operaciones a la Oficina Principal de Caracas, manteniendo sus funciones mercantiles en el exterior; también cuenta con más de cuatrocientos bancos corresponsales alrededor del mundo y doce empresas filiales.

Actualmente se ubica como el cuarto banco en depósitos con una participación de mercado de 12,4% consolidando su presencia a través del ofrecimiento de productos y servicios innovadores, orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes que a la fecha alcanzan más de 3.547.000. Esta innovación se refleja en la aplicación del sistema

"Atención Bancaria" (AB 24), que alcanza 1.355 cajeros automáticos distribuidos en el área metropolitana de Caracas y 24 ciudades del interior y 41.027 puntos de venta ubicados en 30.227 establecimientos, además de tener franquicia para tres tarjetas de crédito (ABC CLUB, VISA Y MASTER CARD).

A lo largo de sus ochenta y cinco (85) años de funcionamiento, por medio de sus acciones financieras, se ha esmerado en procurar una asistencia crediticia oportuna y eficaz a un amplio número de individuos y empresarios que en el transcurso de estos años, han sido agentes del desarrollo y del progreso de Venezuela, al combinar exitosamente recursos productivos y al emprender acciones que representan incrementos en la producción de bienes y servicios en los diversos sectores de la actividad económica nacional.

4.2. Lineamientos Estratégicos.

Visión

Ser la Corporación de servicios financieros independiente

Misión

Satisfacer las aspiraciones del individuo y la comunidad donde actúa, mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros en diferentes segmentos del mercado, agregando valor a sus accionistas mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles.

4.3. Servicios que presta ABC Banco

Dentro de los servicios que presta ABC Banco extraídos de su página Web se destacan:

Banca Corporativa

ABC Banco extiende sus servicios Corporativos, desde la banca electrónica Super fácil para las empresas, hasta los ejecutivos de sus clientes con el concepto "Cuenta Ejecutiva". Desarrolla una relación de negocios globales con las grandes empresas y grupos económicos, tanto nacionales como internacionales, logrando alcanzar una destacada posición como una de las bancas corporativas más importantes del país.

Banca Internacional

ABC Banco, líder del sistema financiero venezolano en opciones de comercio exterior, mantiene en el país una destacada participación tanto en el mercado de importación, como en las exportaciones no tradicionales, impulsando negocios de alta rentabilidad en distintos países de América Latina (entre otros, Brasil, México, Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia, Guatemala, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Panamá) y desarrollando excelentes esquemas de relaciones bilaterales y multilaterales con Bancos Corresponsales e importantes organizaciones financieras.

Banca Comercial

Unidad de negocios con la función de ampliar y afianzar la base de clientes del Banco, ofrece excelentes productos y servicios innovadores, competitivos y de alta calidad, diseñados para atender a aquellos clientes definidos como comerciales, con el objetivo de favorecer un crecimiento rentable. Uno de los objetivos principales de Banca Comercial, es el desarrollo de una base diversificada y estable de los depósitos, con el fin de suministrar una fuente de fondos de bajo costo, para las operaciones crediticias del banco.

Banca al Consumidor

Desarrollar y mantener la excelencia en productos y servicios, es la característica esencial de Banca al Consumidor, cubriendo importantes y variados segmentos del negocio al consumo, con las tarjetas Diners Club, Visa y MasterCard de ABC Banco. El lanzamiento de nuevos productos es una constante presente en sus propósitos estratégicos penetrando nuevos mercados, orientados la satisfacción en el consumo de sus clientes, con excelentes productos como el ABC Club Crediplan, ABC Club Award o Club Cash, que permite a los tarjetahabientes, el acceso a efectivo en el exterior, a través de la red CIRRUS.

Banca Hipotecaria

La actividad de Banca Hipotecaria inicia el año 1997 como unidad integrante de ABC Banco (Banco Universal), atendiendo la clientela a través de variados productos orientados a cubrir distintos segmentos del mercado inmobiliario, tales como: créditos

para la construcción a tasa de mercado y bajo los parámetros de la Ley de Política Habitacional, área de Asistencia II; y créditos a largo plazo para adquisición, cancelación de hipotecas, mejoras y otras.

Banca Fiduciaria

ABC Banco administra el 30% de las Prestaciones Sociales que maneja el sector financiero. Ofrece servicios especializados e innovadores en esta actividad: los Fideicomisos Empresariales para atender las necesidades de Administración de Inversiones, Garantías, Prestaciones Sociales, Fondo Planes, Cajas de Ahorro; y los Fideicomisos para personas naturales que cubren requerimientos de Inversión, Educativos y Administración de Bienes Testamentarios.

Seguros ABC

Una de las principales aseguradoras del país, la cual presta servicios de aseguramiento en todos los ramos, destacándose una alta tecnología en el manejo de Seguros Corporativos Multinacionales y Nacionales, estando relacionada con las primeras Reaseguradoras del mundo.

Almacenadora ABC

Almacenadora ABCpresta servicios de almacenamiento, conserva y custodia de bienes, materias primas y maquinarias tanto nacionales como importadas, permitiéndole al cliente obtener financiamiento basado en los inventarios de su empresa y respaldo por los Certificados de Depósito y Bonos Prenda.

ABC Casa de Bolsa

Su misión, ser la mejor y más completa Banca de Inversión local, ofreciendo productos y servicios financieros rentables y de alta calidad. En su primera participación en el negocio de Fondos Mutuales creó, administró y distribuyó los dos Fondos más exitosos en cada una de sus especialidades de Renta Fija y Acciones.

Banca Electrónica

Dentro de lo que conforma la Banca Electrónica están: los cajeros automáticos, las dispensadoras de chequeras, tarjetas de crédito, Buzones de Depósito, dinero electrónico, banca a domicilio y los bancos virtuales que a través de Internet ofrecen los

mismos servicios que los bancos tradicionales. La banca por Internet se ha expandido a nuevos mercados y un mejor servicio a la banca de consumo, convirtiéndose en un canal importante para la captación de clientes.

4.4. Auditoría Red de Oficinas

Está conformada en la actualidad por un Gerente, tres (3) Coordinadores y veinticuatro (24) Especialistas y Auditores. La Gerencia de Auditoría Red de Oficinas tiene como objetivos principales asistir a los miembros de la organización en el logro de sus objetivos globales y específicos, verificando la adecuación operacional y el cumplimiento de las políticas, normas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones vigentes.

Misión

Evaluar en forma independiente el cumplimiento del Control Interno en las Unidades de ABC Banco, abarcando el análisis de las transacciones realizadas en sus aspectos financieros, fiscales, contables, administrativos, operativos y tecnológicos, la verificación de la efectividad de los controles internos y la eficiencia de los procesos, a fin de formular recomendaciones y sugerencias destinadas a su fortalecimiento y mejora para asegurar la integridad, racionalidad y rentabilidad de los Activos de la organización.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. Introducción

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis de los mismos sobre los procesos que se llevan a cabo en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco y la forma en que se gestionan esos procesos.

5.2. Desarrollo del Objetivo específico Nº 1

Identificar los elementos de la calidad y riesgos presentes en ABC Banco y en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas.

Elementos de la Calidad: En la investigación documental realizada en ABC Banco, se determinaron elementos de Calidad tales como: ABC Banco cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad en las líneas de servicios de la Red de Oficinas, las cuales, según el Manual de Gestión de la Calidad, son:

> Atención y procesamiento de transacciones bancarias de taquilla (Pago de Efectos, Recepción de Depósitos, Pago de Servicios, Cheques de Gerencia, Consultas, Cheques Devueltos y Chequeras No Domiciliadas) en la red de oficinas comerciales a nivel nacional (113 Oficinas) y Procesamiento de transacciones bajo la Red de Cajeros Automáticos, para la realización de retiros, consultas de saldo y transferencias entre cuentas con tarjeta de débito.

Estas líneas se encuentran enmarcadas bajo los requisitos especificados en la Norma ISO 9001:2008.

En la figura Nº 15 se puede observar el Mapa de los Procesos Medulares o de realización del servicio en las Oficinas de ABC Banco:

Figura Nº 15. Mapa de Procesos Certificados. **Diseño:** El Investigador (2010).

Asimismo, en la figura Nº 16 se puede apreciar el Sistema de Gestión de la Calidad de ABC Banco.

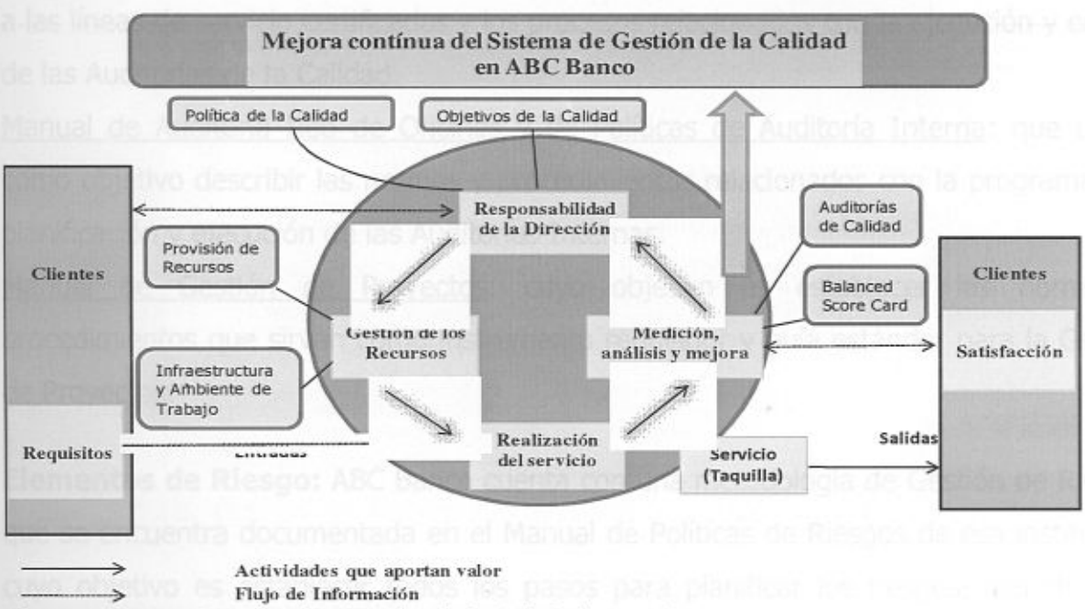

Figura Nº 16. Sistema de Gestión de la Calidad en ABC Banco.

Diseño: El Investigador (2010).

Otro de los elementos presentes en ABC Banco se relaciona con los niveles de documentación, los cuales se detallan en la figura Nº 17:

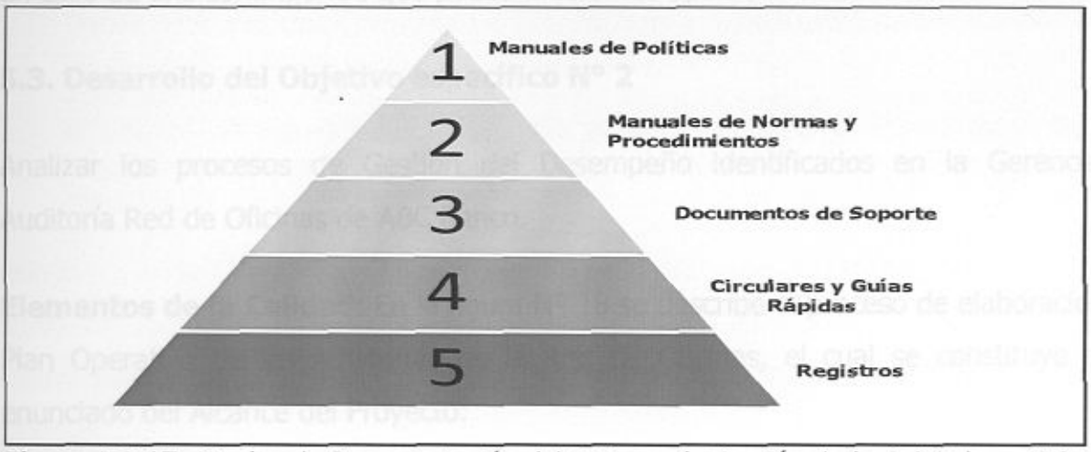

Figura Nº 17. Niveles de Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad en ABC Banco. **Fuente:** Manual de Gestión de la Calidad(2009)

Asimismo, se determinó la existencia de los siguientes manuales de procedimientos:

Manuales de Gestión de la Calidad y de Auditorías de la Calidad en la Red de Oficinas: Cuyo objetivo es describir el Sistema de Gestión de la Calidad en ABC Banco, que aplica a las líneas de servicio certificadas y los procesos relacionados con la ejecución y control de las Auditorías de la Calidad.

Manual de Auditoría Red de Oficinas y de Políticas de Auditoría Interna: que tienen como objetivo describir las normas y procedimientos relacionados con la programación, planificación y ejecución de las Auditorías Internas.

Manual de Gestión de Proyectos: cuyo objetivo es establecer las normas y procedimientos que sirvan como instrumento regulador y guía estándar para la Gestión de Proyectos.

Elementos de Riesgo: ABC Banco cuenta con una metodología de Gestión de Riesgos que se encuentra documentada en el Manual de Políticas de Riesgos de esa institución, cuyo objetivo es establecer todos los pasos para planificar los riesgos, identificarlos, analizarlos, clasificarlos, planificar las respuestas y dar seguimiento y control a estos.

La Unidad cuenta adicionalmente con un Plan de continuidad del negocio el cual tiene como objetivo que la Unidad de Auditoría Red de oficinas pueda brindar apoyo al Banco en caso de una contingencia que pueda afectar las operaciones de este.

5.3. Desarrollo del Objetivo específico N° 2

Analizar los procesos de Gestión del Desempeño identificados en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.

Elementos de la Calidad: En la figura Nº 18 se describe el proceso de elaboración del Plan Operativo de las Auditorías de la Red de Oficinas, el cual se constituye en el enunciado del Alcance del Proyecto:

Figura Nº 18. Proceso de Elaboración, Ejecución, Control y Cierre del Proyecto del Plan Operativo Anual de las Auditorías. **Diseño:** El Investigador (2010).

Posteriormente, al finalizar la elaboración del informe de cada Auditoría se envían encuestas de satisfacción a las unidades auditadas, con la finalidad de medir el grado de

satisfacción de nuestros Clientes, tal como se indica en el Manual de Políticas de Auditoría Interna:

> Deben elaborar una Encuesta de Satisfacción a los usuarios de los Servicios de Auditoría Interna en la oportunidad de la culminación de cada trabajo de Auditoría que se realice, cuyos resultados serán evaluados mensualmente por el Comité de Gerencias de Auditoría, a fin de determinar la viabilidad de efectuar mejoras en aquellos aspectos que no cubran las expectativas de sus usuarios (p. 4).

Asimismo, en la Unidad se utiliza el Sistema de Calificación de Oficinas, el cual contiene en forma de programas y cuestionarios los aspectos a evaluar en la Oficinas auditadas dentro del proyecto anual, tal como se describe en el Manual de Auditoría Red de Oficinas:

> Evalúa y califica a las Oficinas de ABC Banco desde el punto de vista Administrativo – Operativo y de Prevención y Control de Legitimación de Capitales, en las Gestiones de Negocios y Servicios, y para ello tiene incorporado los programas, cuestionarios y demás cédulas de trabajo que forman parte integrante de los Papeles Electrónicos de trabajo (p. 2).

En la figura Nº 19 se pueden observar las escalas utilizadas en dicho sistema:

% de Cumplimiento		Calificación	Clasificación
Desde	Hasta		
99,3734	100,0000	1,00 a 1,50	Excelente
98,7468	99,3733	1,51 a 2,00	Satisfactoria
97,4937	98,7467	2,01 a 3,00	Aceptable
96,2406	97,4936	3,01 a 4,00	Necesita Mejorar
95,0000	96,2405	4,01 a 5,00	No Satisfactoria
Menor o igual a 95,0000		No Satisfactoria Requiere Intervención Inmediata	

Figura Nº 19. Tabla de Ponderaciones en el Sistema de Calificación de Oficinas. **Fuente:** Manual de Auditoría Red de Oficinas.

En la figura Nº 20, a continuación se observa la explicación de lo que significa cada escala:

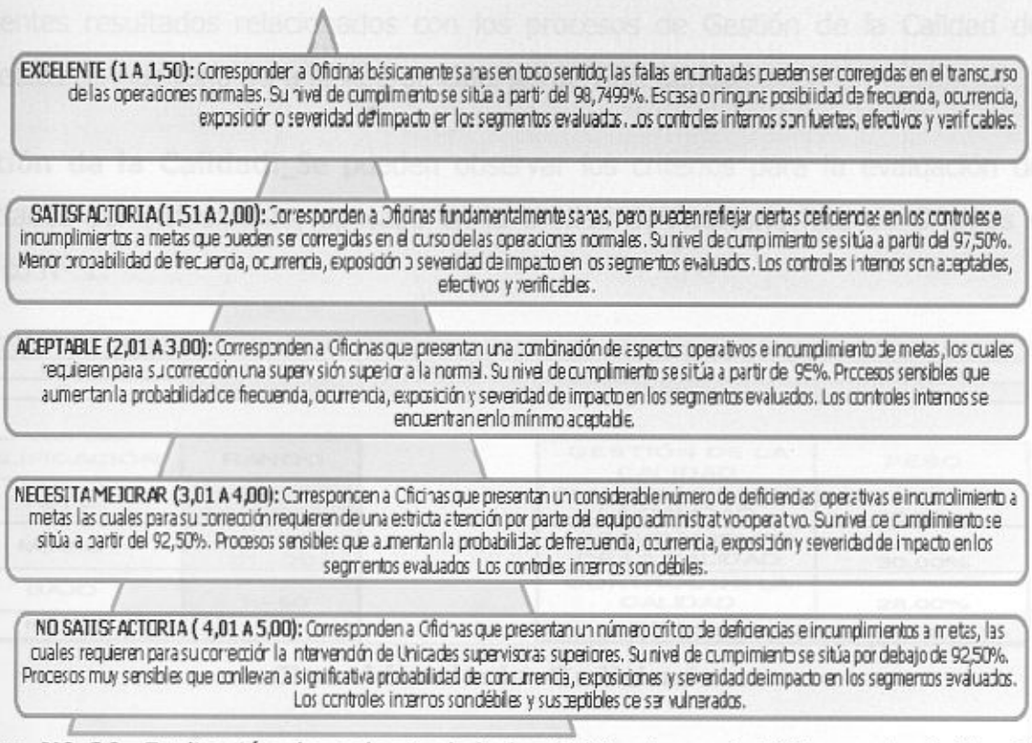

Figura Nº 20. Explicación de cada nivel de las Calificaciones del Sistema de Calificación de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Cabe destacar dos elementos de gran importancia:

1.- En la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas se realizan Auditorías al Sistema de Gestión de la Calidad (para el año 2010 se planificaron 21 Auditorías en distintas regiones) de las líneas de Servicio certificadas por Fondonorma, ello quiere decir, que estás veintiún Auditorías que se incluyen en el Plan Operativo Anual se realizan bajo el enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad, los 292 proyectos contemplados dentro de este plan no se realizan bajo ese enfoque.

2.- No obstante que en ABC Banco se cuenta con un Manual de Gestión de Proyectos que contiene las mejores prácticas en esta materia, al momento de elaborar el Plan Operativo Anual no se toman en cuenta los lineamientos descritos en este manual, por lo cual no se cuenta dentro de su elaboración con un Plan formal de la Calidad.

Ahora bien, a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación de la Calidad aplicados a la muestra determinada en el Capítulo III (Ver Anexo 1), se obtuvieron los

siguientes resultados relacionados con los procesos de Gestión de la Calidad de los proyectos de Auditoría para la Red de Oficinas de ABC Banco.

Gestión de la Calidad: Se pueden observar los criterios para la evaluación de los resultados del instrumento, aplicado en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas en el Gráfico Nº 1.

ESCALA VALORATIVA DEL INSTRUMENTO APLICADO				
N/A	ALTO	MEDIO	BAJO	NADA
0	10	5	2,5	0

CALIFICACIÓN	RANGO
ALTO	71 - 100
MEDIO	51 - 70
BAJO	1 - 50
NADA	0

GESTIÓN DE LA CALIDAD	PESO
PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	42.00%
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	30.00%
CONTROL DE LA CALIDAD	28.00%
TOTAL	100.00%

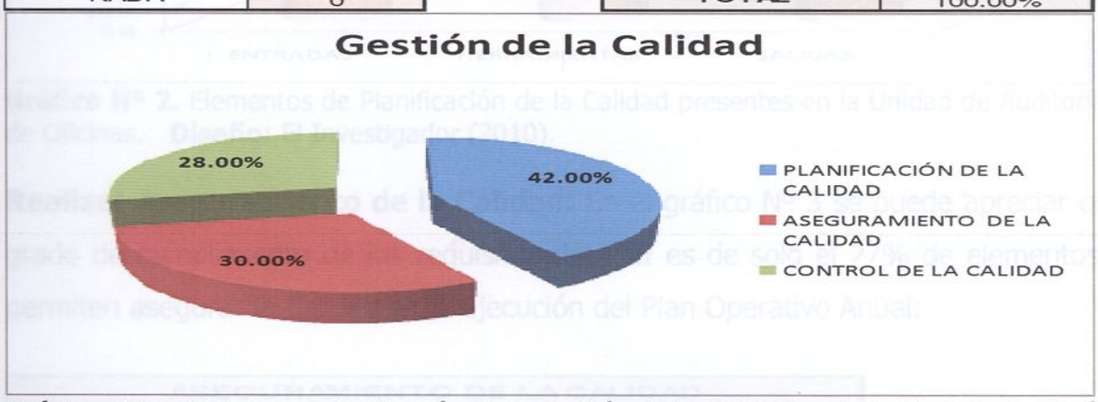

Gráfico Nº 1. Criterios de Evaluación de la Gestión de la Calidad en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Planificar la Calidad: Los resultados obtenidos en este aspecto evidencian la percepción de las personas que contestaron, en cuanto al grado de cumplimiento de los requisitos del PMI que se ubica en el 38%, aun cuando no existe un Plan de la Calidad formal en la Unidad, en el gráfico Nº 2 se pueden apreciar los resultados:

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD			
PARÁMETROS	MÁXIMO	OBTENIDO	%
ENTRADAS	140	63	45%
HERRAMIENTAS	10	5	47%
SALIDAS	90	24	27%
TOTAL	240	91	38%

CALIFICACIÓN	RANGO
ALTO	71 - 100
MEDIO	51 - 70
BAJO	1 - 50
NADA	0

Gráfico Nº 2. Elementos de Planificación de la Calidad presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Realizar Aseguramiento de la Calidad: En el gráfico Nº 3 se puede apreciar que el grado de cumplimiento de los requisitos del PMI es de solo el 27% de elementos que permiten asegurar la Calidad en la ejecución del Plan Operativo Anual:

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD			
PARÁMETROS	MÁXIMO	OBTENIDO	%
ENTRADAS	60	15	26%
HERRAMIENTAS	40	11	18%
SALIDAS	70	19	32%
TOTAL	170	45	27%

CALIFICACIÓN	RANGO
ALTO	71 - 100
MEDIO	51 - 70
BAJO	1 - 50
NADA	0

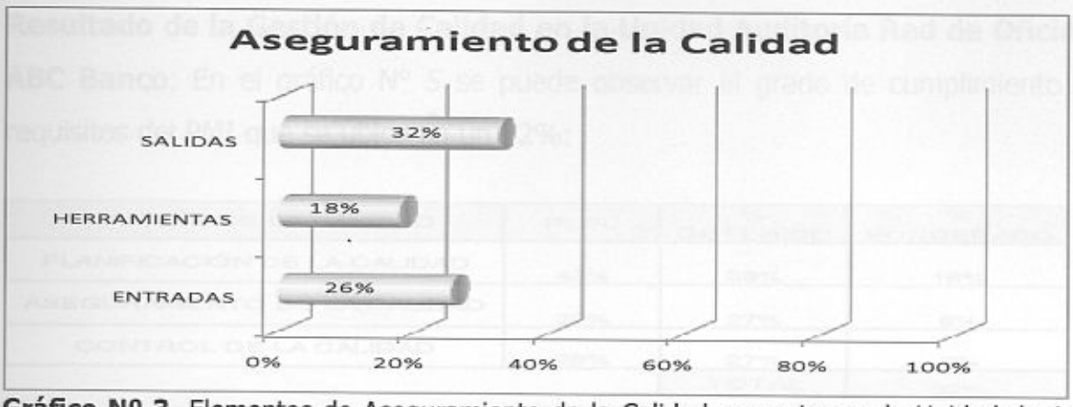

Gráfico Nº 3. Elementos de Aseguramiento de la Calidad presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Realizar Control de la Calidad: En el gráfico Nº 4 se pueden apreciar los resultados obtenidos en cuanto al Control de la Calidad en la ejecución del Plan Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Red de Oficinas, evidenciándose que el grado de cumplimiento de los requisitos del PMI es del 27%:

CONTROL DE LA CALIDAD			
PARÁMETROS	MÁXIMO	OBTENIDO	%
ENTRADAS	60	25	42%
HERRAMIENTAS	40	5	8%
SALIDAS	60	14	23%
TOTAL	160	44	27%

CALIFICACIÓN	RANGO
ALTO	71 - 100
MEDIO	51 - 70
BAJO	1 - 50
NADA	0

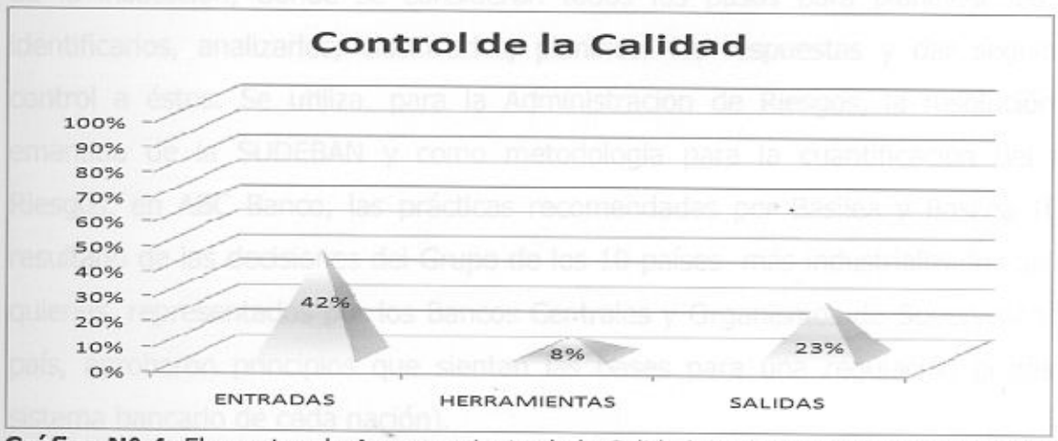

Gráfico Nº 4. Elementos de Aseguramiento de la Calidad presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Resultado de la Gestión de Calidad en la Unidad Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco: En el gráfico N° 5 se puede observar el grado de cumplimiento de los requisitos del PMI que se ubica en un 32%:

GESTIÓN DE LA CALIDAD	PESO	% OBTENIDO	% PONDERADO
PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	42%	38%	16%
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	30%	27%	8%
CONTROL DE LA CALIDAD	28%	27%	8%
		TOTAL	32%

Gráfico N° 5. Elementos de Gestión de la Calidad presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Elementos de Gestión de los Riesgos: ABC Banco cuenta con una metodología de Gestión de Riesgos que se encuentra documentada en el Manual de Políticas de Riesgos de la institución, donde se consideran todos los pasos para planificar los riesgos, identificarlos, analizarlos, clasificarlos, planificar las respuestas y dar seguimiento y control a éstos. Se utiliza, para la Administración de Riesgos, la resolución 136-03 emanada de la SUDEBAN y como metodología para la cuantificación del nivel de Riesgos, en ABC Banco, las prácticas recomendadas por Basilea y Basilea II (son el resultado de las decisiones del Grupo de los 10 países más industrializados del mundo, quienes, representados por los Bancos Centrales y Organismos de Supervisión de cada país, aprobaron principios que sientan las bases para una regulación prudencial del sistema bancario de cada nación).

En la figura Nº 21 se observa el marco de la Gestión del riesgo operacional en ABC Banco:

Figura Nº 21. Marco de Gestión del Riesgo Operacional.

Fuente: Manual de Políticas de Riesgo de ABC Banco.

Para facilitar el entendimiento de los eventos y pérdidas que ocurren y como parte de la metodología para reducir la exposición al riesgo en ABC Banco, estos son clasificados de acuerdo a la causa que los produce, tal como se observa en la figura N° 22:

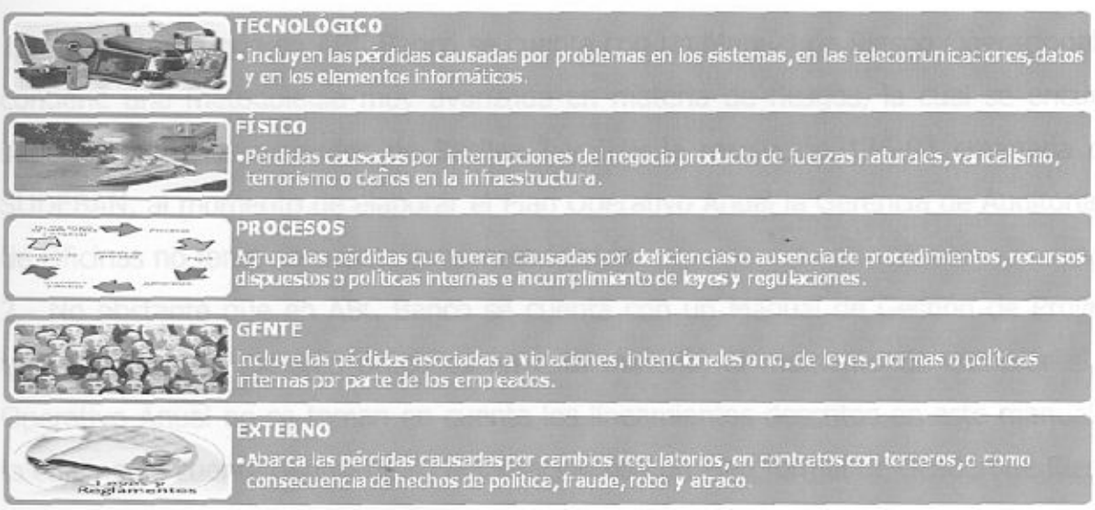

Figura N° 22. Clasificación de eventos de riesgo. **Diseño:** El Investigador (2010).

Adicionalmente, y de acuerdo a lo descrito en la clasificación realizada por Basilea II, que es utilizada en ABC Banco, se consideran los siguientes niveles o categorías de eventos los cuales se observan en la Figura N° 23:

Eventos de Riesgo	Definición
Fraude Interno	Eventos de tipo intencional para cometer fraude, apropiación indebida de propiedad, evasión de leyes o políticas donde este envuelta al menos una parte interna de la empresa.
Fraude Externo	Perdidas por actos intencionados para cometer fraude, apropiarse indebidamente o evadir la ley por un tercero.
Relaciones Laborales y Seguridad en el puesto de trabajo	Perdidas que resultan de actos inconsecuentes con las normas y acuerdos de empleo, salud o seguridad, del pago de reclamaciones de daños personales o casos de discriminación.
Clientes, productos y prácticas empresariales	Perdidas resultantes del incumplimiento de una obligación profesional hacia Clientes específicos o de las características o diseño de un producto.
Daños a activos materiales	Perdidas ocurridas por daños o perdida de un activo por desastres naturales u otros eventos.
Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas	Perdida ocurrida por incidencias en el negocio o fallas en los sistemas.
Ejecución, entrega y gestión de procesos	Perdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como, de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.

Figura N° 23. Eventos de Riesgo de Basilea empleados en ABC Banco.

Diseño: El Investigador (2010).

Cabe destacar dos elementos de gran importancia:

1.- No obstante que en ABC Banco se cuenta con un Manual de Riesgo Operacional que contiene una metodología muy avanzada en materia de riesgos, la cual se encuentra soportada por los acuerdos de Basilea I y II y la resolución 136-03 emanada de la SUDEBAN, al momento de elaborar el Plan Operativo Anual la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas no toma en cuenta esta metodología.

2.- No obstante que en ABC Banco se cuenta con un Manual de Gestión de Proyectos que contiene las mejores prácticas en esta materia, al momento de elaborar el Plan Operativo Anual no se toman en cuenta los lineamientos descritos en este manual, por lo cual no se cuenta dentro de su elaboración con un Plan formal de Gestión de Riesgos.

Ahora bien, a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación de la Gestión de los Riesgos aplicados a la muestra determinada en el Capítulo III (Ver Anexo 2), se obtuvieron los siguientes resultados relacionados con los procesos de Gestión de los Riesgos de los proyectos de Auditoría para la Red de Oficinas de ABC Banco.

Gestión de los Riesgos: Se pueden observar los criterios para la evaluación de los resultados del instrumento, aplicado en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas en el Gráfico Nº 6:

ESCALA VALORATIVA DEL INSTRUMENTO APLICADO				
N/A	ALTO	MEDIO	BAJO	NADA
0	100	50	25	0

CALIFICACIÓN	RANGO
ALTO	71 - 100
MEDIO	51 - 70
BAJO	1 - 50
NADA	0

GESTIÓN DE LOS RIESGOS	PESO
PLANIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	23.00%
IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	22.00%
ANÁLISIS CUALITATIVO	15.00%
ANÁLISIS CUANTITATIVO	11.00%
PLANIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	12.00%
SEGUIMIENTO Y CONTROL	17.00%
TOTAL	100.00%

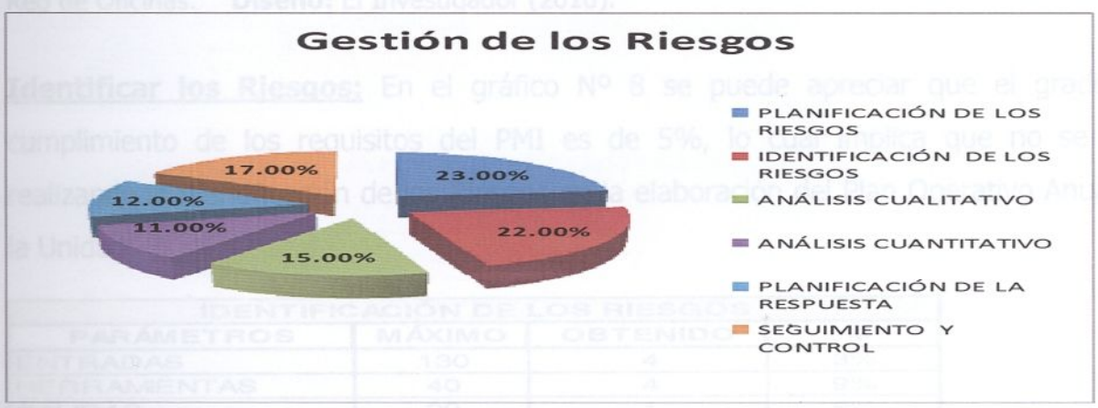

Gráfico N° 6. Elementos de Gestión de los Riesgos presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Planificar los Riesgos: Los resultados obtenidos en este aspecto evidencian la percepción de las personas que contestaron, en cuanto al grado de cumplimiento de los

requisitos del PMI que se ubica en el 30%, aun cuando no existe un Plan de Gestión de Riesgos formal en la Unidad, en el gráfico Nº 7 se pueden apreciar los resultados:

PLANIFICACIÓN DE LOS RIESGOS			
PARÁMETROS	MÁXIMO	OBTENIDO	%
ENTRADAS	100	36	36%
HERRAMIENTAS	20	3	17%
SALIDAS	80	20	25%
TOTAL	200	59	30%

CALIFICACIÓN	RANGO
ALTO	71 - 100
MEDIO	51 - 70
BAJO	1 - 50
NADA	0

Gráfico Nº 7. Elementos de Planificación de los Riesgos presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Identificar los Riesgos: En el gráfico Nº 8 se puede apreciar que el grado de cumplimiento de los requisitos del PMI es de 5%, lo cual implica que no se está realizando la identificación de los Riesgos en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Unidad:

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS			
PARÁMETROS	MÁXIMO	OBTENIDO	%
ENTRADAS	130	4	3%
HERRAMIENTAS	40	4	9%
SALIDAS	20	1	6%
TOTAL	190	9	5%

CALIFICACIÓN	RANGO
ALTO	71 - 100
MEDIO	51 - 70
BAJO	1 - 50
NADA	0

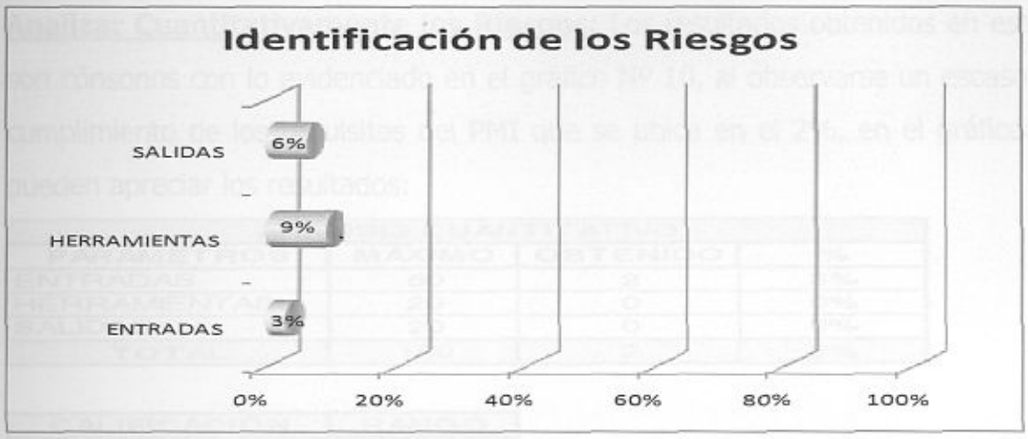

Gráfico Nº 8. Elementos de Identificación de Riesgos presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Analizar Cualitativamente los Riesgos: Los resultados obtenidos en este aspecto evidencian el escaso grado de cumplimiento de los requisitos del PMI que se ubica en el 4%, en el gráfico Nº 9 se pueden apreciar los resultados:

ANÁLISIS CUALITATIVO			
PARÁMETROS	MÁXIMO	OBTENIDO	%
ENTRADAS	40	2	5%
HERRAMIENTAS	50	3	5%
SALIDAS	40	1	3%
TOTAL	130	6	4%

CALIFICACIÓN	RANGO
ALTO	71 - 100
MEDIO	51 - 70
BAJO	1 - 50
NADA	0

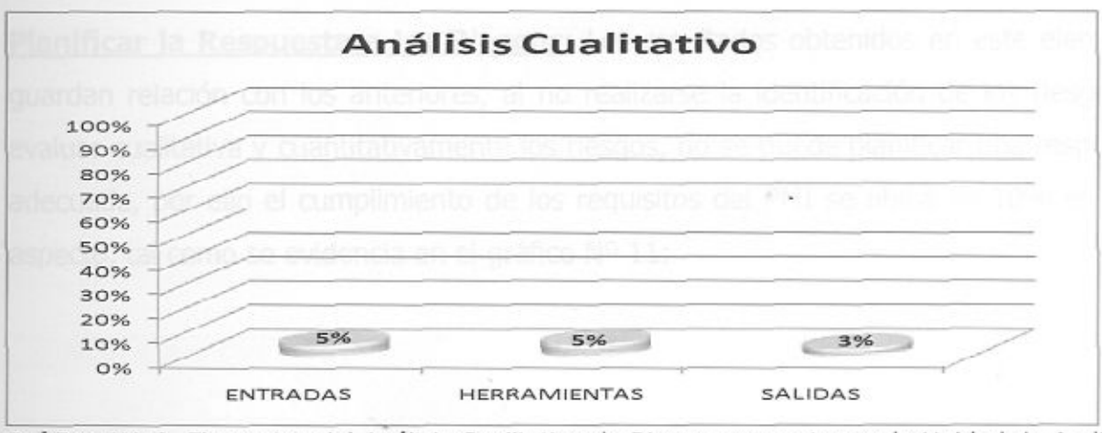

Gráfico Nº 9. Elementos del Análisis Cualitativo de Riesgos presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Analizar Cuantitativamente los Riesgos: Los resultados obtenidos en este aspecto son cónsonos con lo evidenciado en el gráfico Nº 10, al observarse un escaso grado de cumplimiento de los requisitos del PMI que se ubica en el 2%, en el gráfico Nº 13 se pueden apreciar los resultados:

ANÁLISIS CUANTITATIVO			
PARÁMETROS	MÁXIMO	OBTENIDO	%
ENTRADAS	60	2	3%
HERRAMIENTAS	20	0	0%
SALIDAS	20	0	0%
TOTAL	100	2	2%

CALIFICACIÓN	RANGO
ALTO	71 - 100
MEDIO	51 - 70
BAJO	1 - 50
NADA	0

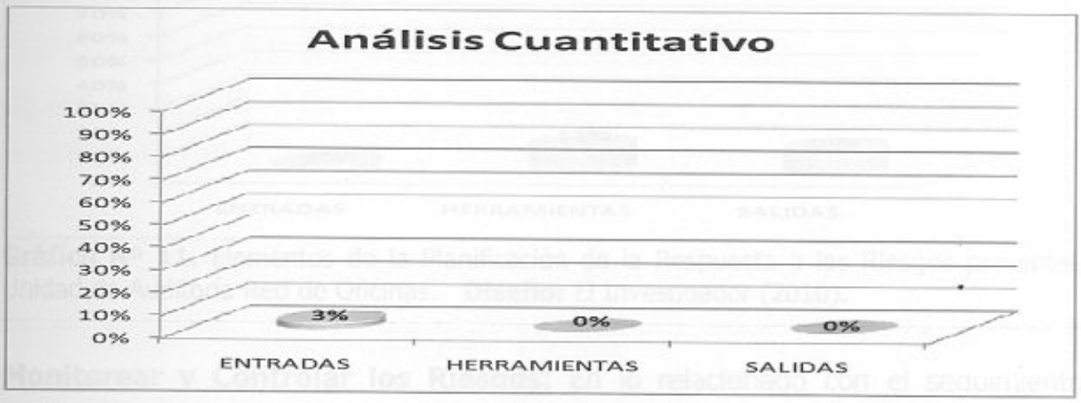

Gráfico Nº 10. Elementos del Análisis Cuantitativo de Riesgos presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Planificar la Respuesta a los Riesgos: Los resultados obtenidos en este elemento guardan relación con los anteriores, al no realizarse la identificación de los riesgos ni evaluar cualitativa y cuantitativamente los riesgos, no se puede planificar una respuesta adecuada, por ello el cumplimiento de los requisitos del PMI se ubica en 10% en este aspecto, tal como se evidencia en el gráfico Nº 11:

PLANIFICACIÓN DE LA RESPUESTA			
PARÁMETROS	MÁXIMO	OBTENIDO	%
ENTRADAS	20	1	3%
HERRAMIENTAS	30	3	11%
SALIDAS	50	5	10%
TOTAL	100	9	9%

CALIFICACIÓN	RANGO
ALTO	71 - 100
MEDIO	51 - 70
BAJO	1 - 50
NADA	0

Gráfico Nº 11. Elementos de la Planificación de la Respuesta a los Riesgos presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Monitorear y Controlar los Riesgos: En lo relacionado con el seguimiento y el control de los riesgos, se observa el cumplimiento de un 5% de los elementos del PMI, aspecto que vuelve a evidenciar la ausencia de un proceso integral de gestión de riesgos en la Unidad, tal como se puede apreciar en el gráfico Nº 12:

SEGUIMIENTO Y CONTROL			
PARÁMETROS	MÁXIMO	OBTENIDO	%
ENTRADAS	50	2	4%
HERRAMIENTAS	60	3	5%
SALIDAS	40	3	8%
TOTAL	150	8	5%

CALIFICACIÓN	RANGO
ALTO	71 - 100
MEDIO	51 - 70
BAJO	1 - 50
NADA	0

Gráfico Nº 12. Elementos de Seguimiento y Control de los Riesgos presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

Resultado de la Gestión de los Riesgos en la Unidad Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco: En el gráfico N° 13 se puede observar el grado de cumplimiento de los requisitos del PMI en lo relativo a la Gestión de Riesgos que se ubica en un 11%:

GESTIÓN DE LOS RIESGOS	PESO	% OBTENIDO	% PONDERADO
PLANIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	23%	30%	7%
IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	22%	5%	1%
ANÁLISIS CUALITATIVO	15%	4%	1%
ANÁLISIS CUANTITATIVO	11%	2%	0%
PLANIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	12%	9%	1%
SEGUIMIENTO Y CONTROL	17%	5%	1%
		TOTAL	**11%**

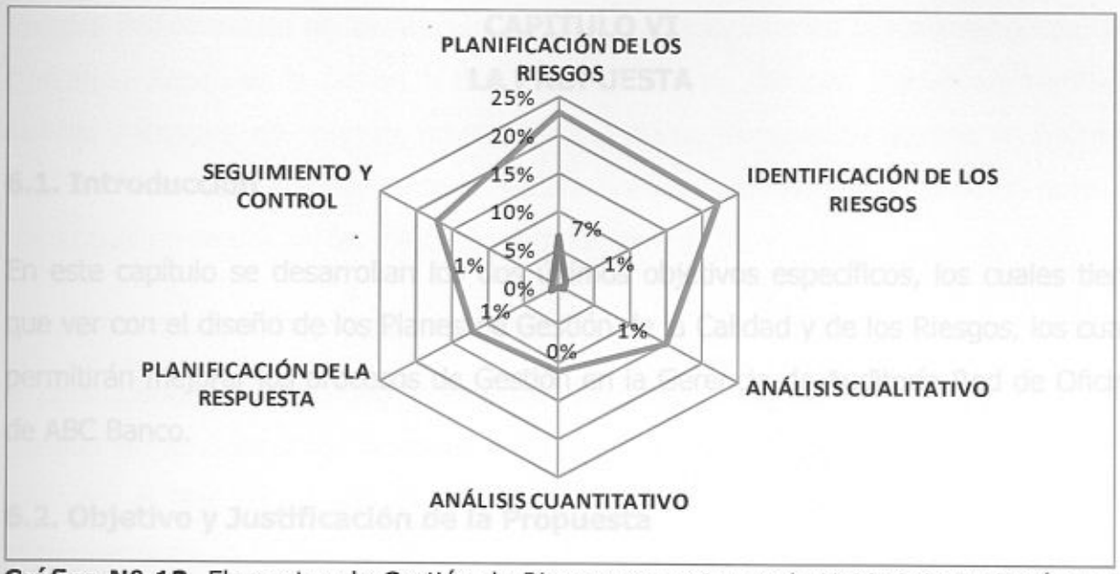

Gráfico Nº 13. Elementos de Gestión de Riesgos presentes en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas. **Diseño:** El Investigador (2010).

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1. Introducción

En este capítulo se desarrollan los dos últimos objetivos específicos, los cuales tienen que ver con el diseño de los Planes de Gestión de la Calidad y de los Riesgos, los cuales permitirán mejorar los procesos de Gestión en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.

6.2. Objetivo y Justificación de la Propuesta

La Propuesta que se plantea en este capítulo busca dar respuesta a los dos últimos objetivos específicos planteados en el capítulo I, los cuales son:

- Elaborar el Plan de Gestión de la Calidad para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.
- Elaborar el Plan de Gestión de los Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.

Esto se realizara tomando en consideración todos los elementos de calidad y riesgos analizados en el capítulo V, ello con el fin de alinear en primer término el Plan Operativo Anual con el Sistema de Gestión de la Calidad de ABC Banco, en segundo lugar, utilizar la metodología de Gestión de Riesgos de ABC Banco y finalmente, adoptar las mejores prácticas de Gestión de Proyectos contenidas en el Manual de Gestión de Proyectos de ABC Banco y el PMI (2008), con la finalidad de elaborar el Plan de Gestión de la Calidad y de los Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas del mencionado Banco.

6.3. Fundamentación de la Propuesta

El diseño de los Planes de Gestión de la Calidad y de Gestión de los Riesgos que se desarrollan seguidamente, se basan en los análisis de los elementos de Calidad y

Riesgos determinados en el capítulo V, identificándose que en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas existen elementos de Calidad y Riesgos, no obstante no se elaboran planes formales de Gestión de la Calidad y de los Riesgos. Asimismo, no se considera al Plan Operativo Anual como un proyecto, por lo cual no se utilizan las mejores prácticas para su diseño.

6.4. Estructura de la propuesta

A continuación se describen y explican los documentos que conforman el Plan de Gestión de la Calidad de acuerdo a lo descrito en el Capítulo V, seguidamente se explicará el Plan de Gestión de los Riegos y la forma como se obtuvo la información para el análisis.

6.5. Planificación de la Calidad.

A continuación se describen los documentos que sirven de base (Entradas de la Planificación de la Calidad) para la elaboración del Plan de la Calidad del Plan Operativo Anual de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas:

1. Registro de Interesados simplificado (análisis realizado por el Gerente y los Coordinadores de la Unidad).

Figura N° 24. Registro de Interesados. **Diseño:** El Investigador (2010)

2. Presupuesto del Proyecto (agrupado por región) el cuál fue elaborado por los Coordinadores de la Unidad de Auditoría, en base a proyectos de Auditoría con

duraciones desde un día hasta 5 días y un promedio de tres (03) auditores para oficinas de 5 días y dos para oficinas de un día.

REGIONES	CANTIDAD DE OFICINAS	ALIMENTACIÓN	TRANSPORTE TERRESTRE	HOTELES	TASA AEROPORTUARIA	TOTAL VIATICOS	PASAJES AEREOS	TOTAL PRESUPUESTO
REGIÓN CARABOBO	25	78,750.00	45,000.00	90,000.00	0.00	213,750.00	0.00	213,750.00
REGIÓN CENTRO	30	94,500.00	54,000.00	156,000.00	0.00	304,500.00	0.00	304,500.00
REGIÓN CENTRO - OCCIDENTE	19	59,850.00	34,200.00	68,400.00	14,820.00	177,270.00	55,440.00	232,710.00
REGIÓN LOS ANDES	16	50,400.00	38,400.00	57,600.00	12,480.00	158,880.00	63,840.00	222,720.00
REGIÓN METROPOLITANA I	41	129,150.00	22,140.00	0.00	0.00	151,290.00	0.00	151,290.00
REGIÓN METROPOLITANA II	39	122,850.00	21,060.00	0.00	0.00	143,910.00	0.00	143,910.00
REGIÓN METROPOLITANA III	42	132,300.00	22,680.00	2,000.00	0.00	156,980.00	0.00	156,980.00
REGIÓN OCCIDENTE	32	100,800.00	76,800.00	140,800.00	37,440.00	355,840.00	38,640.00	394,480.00
REGIÓN ORIENTE	30	94,500.00	72,000.00	108,000.00	35,100.00	309,600.00	47,040.00	356,640.00
REGIÓN SUR	18	56,700.00	43,200.00	50,400.00	14,040.00	164,340.00	40,320.00	204,660.00
TOTAL	**292**	**919,800.00**	**429,480.00**	**673,200.00**	**113,880.00**	**2,136,360.00**	**245,280.00**	**2,381,640.00**

Tabla Nº 2. Presupuesto del Plan Operativo Anual. **Diseño:** El Investigador (2010).

3. Listado de Riesgos el cuál se indica en el Plan de Gestión de los Riesgos, en el proceso de identificación que se realizó.

4. El Plan de Comunicaciones.

TIPO DE COMUNICACIÓN	INSTRUMENTO	MEDIO DE DIFUSIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	INTERESADOS	INFORMACIÓN QUE SE DIFUNDE
ESCRITA FORMAL	MENSAJE ESCRITO	CORREO ELECTRÓNICO	CUANDO SEA REQUERIDO	GERENTE Y COORDINADORES DE AUDITORIA RED DE OFICINAS	PERSONAL DEL PROYECTO	INSTRUCCIONES DE TRABAJO, PROCEDIMIENTOS NUEVOS, CIRCULARES, INFORMACIÓN REGULATORIA, ETC.
ESCRITA FORMAL	ARCHIVOS DE REPORTES DE AVANCES	PRESENTACIONES Y CORREO ELECTRÓNICO	TRIMESTRAL	GERENTE DE AUDITORIA RED DE OFICINAS	JUNTA DIRECTIVA - GERENCIA DE AUDITORÍA INTERNA	AVANCE REAL VS PLANIFICADO EN COSTOS Y CRONOGRAMA, CALIFICACIONES DE LAS OFICINAS, HORAS INVERTIDAS Y GRÁFICOS Y TABLAS DE AVANCE, HALLAZGOS MAS IMPORTANTES DEL PERÍODO Y COMPARATIVOS CON EL AÑO ANTERIOR.
ESCRITA FORMAL	ARCHIVOS DE ESTADÍSTICAS E INFORMACIÓN PARA OTRAS UNIDADES DEL BANCO	CORREO ELECTRÓNICO	CUANDO SEA REQUERIDO	COORDINADOR DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS	DISTINTAS GERENCIAS GLOBALES DEL BANCO	CALIFICACIONES, COSTOS ESTÁNDAR, ETC
VERBAL FORMAL	PRESENTACIÓN	PERSONALMENTE	SEGÚN LO PLANIFICADO O DE REQUERIRSE	GERENTE Y COORDINADORES AUDITORIA RED DE OFICINAS	PERSONAL DEL PROYECTO	LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS DEL PROYECTO DE AUDITORÍA, NORMAS E INFORMACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS.
ESCRITA FORMAL	MINUTAS DE REUNIONES	CORREO ELECTRÓNICO	AL REALIZAR UNA REUNIÓN	GERENTE Y COORDINADORES AUDITORIA RED DE OFICINAS	PERSONAL DEL PROYECTO	ASPECTOS TRATADOS, ACUERDOS ALCANZADOS Y FECHAS DE ENTREGA
VERBAL INFORMAL	CONVERSACIÓN	PERSONALMENTE	CUANDO SEA REQUERIDO	PERSONAL DEL PROYECTO	PERSONAL DEL PROYECTO	INFORMACIONES VARIAS

Tabla Nº 3. Plan de Comunicaciones. **Diseño:** El Investigador (2010).

5. Activos de los Procesos de la Organización.

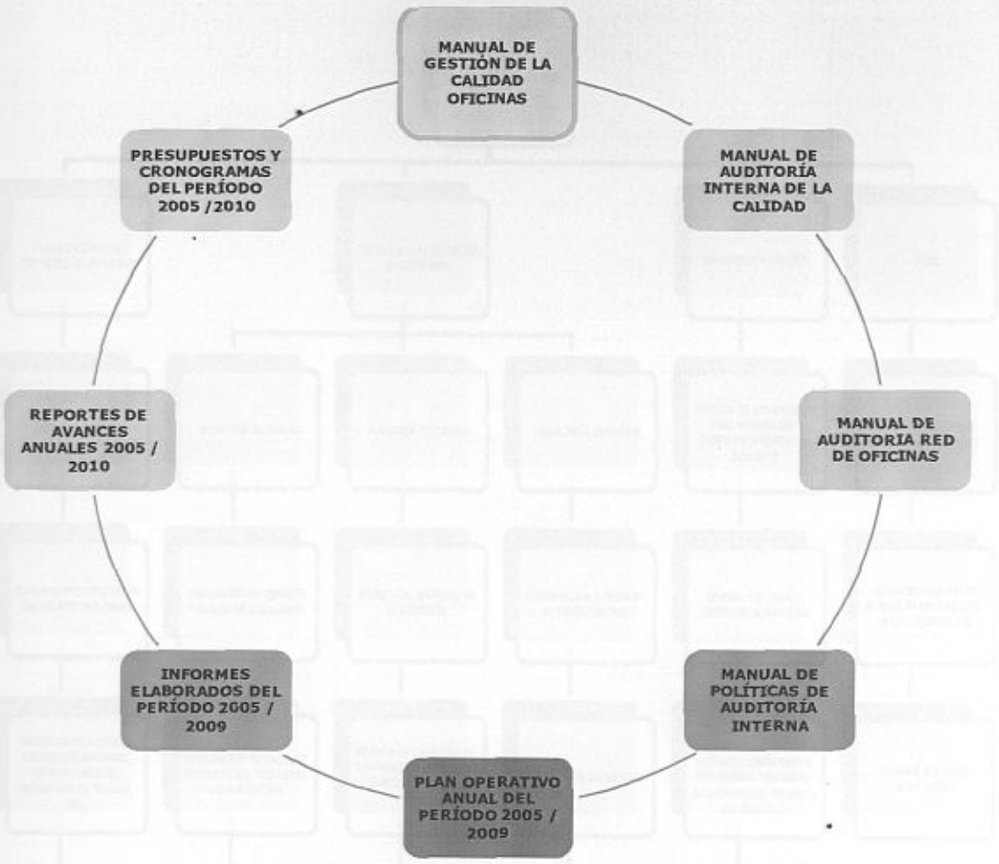

Figura N° 25. Activos de los Procesos de la Organización. **Diseño:** El Investigador (2010).

6. Estructura Desagregada de Trabajo del Plan Operativo Anual de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco.

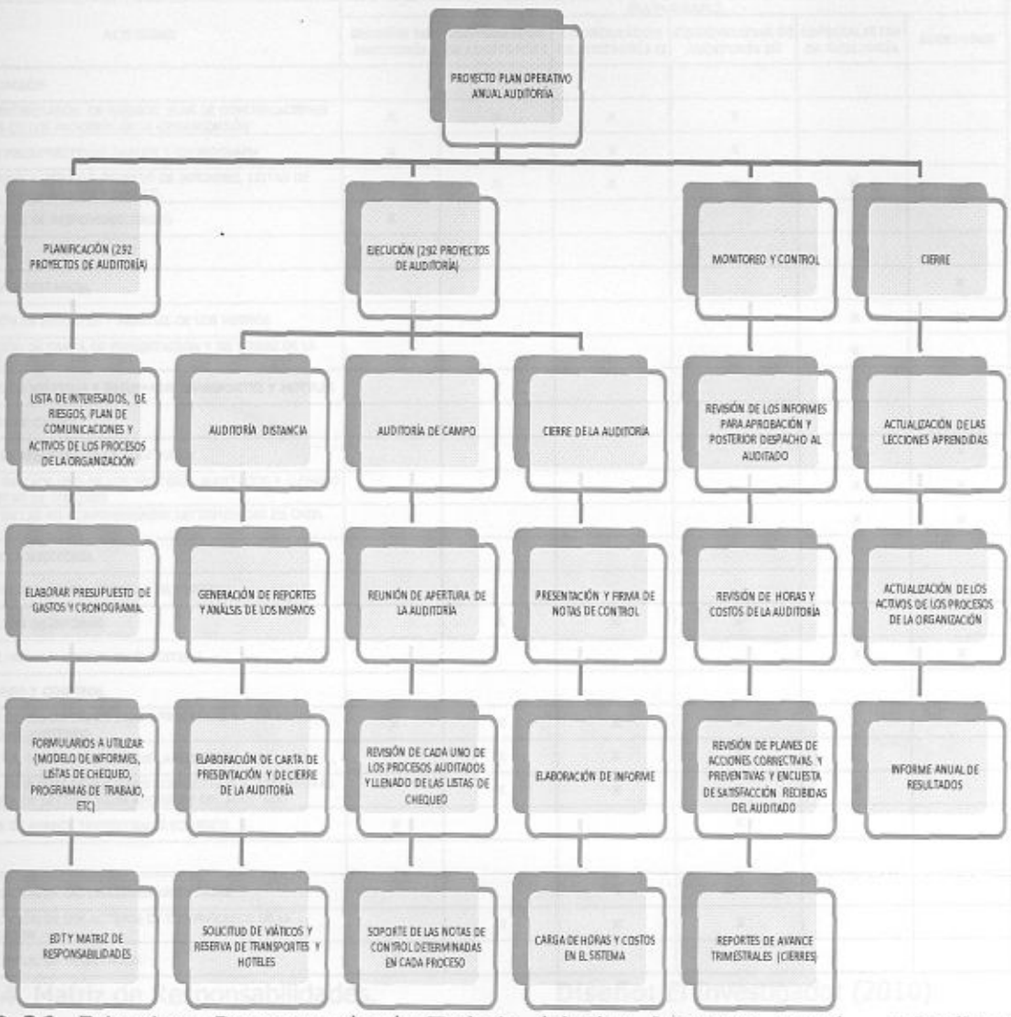

Figura Nº 26. Estructura Desagregada de Trabajo del Plan Operativo Anual. **Diseño:** El Investigador (2010).

7. La Matriz de Responsabilidades del Plan Operativo Anual.

CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE					
		GERENTE DE AUDITORÍA	COORDINADOR DE AUDITORÍA I	COORDINADOR DE AUDITORÍA II	COORDINADOR DE AUDITORÍA III	ESPECIALISTAS DE AUDITORÍA	AUDITORES
1	**PLANIFICACIÓN**						
1.1.	LISTA DE INTERESADOS, DE RIESGOS, PLAN DE COMUNICACIONES Y ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	X	X	X	X		
1.2.	ELABORAR PRESUPUESTO DE GASTOS Y CRONOGRAMA	X	X	X	X		
1.3.	FORMULARIOS A UTILIZAR (MODELO DE INFORMES, LISTAS DE CHEQUEO, PROGRAMAS DE TRABAJO)	X	X	X	X	X	
1.4.	EDT Y MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	X					
2	**EJECUCIÓN**						
2.1.	AUDITORÍA A DISTANCIA					X	X
2.1.1.	GENERACIÓN DE REPORTES Y ANÁLISIS DE LOS MISMOS					X	X
2.1.2.	ELABORACIÓN DE CARTA DE PRESENTACIÓN Y DE CIERRE DE LA AUDITORÍA					X	
2.1.3.	SOLICITUD DE VIÁTICOS Y RESERVA DE TRANSPORTES Y HOTELES					X	
2.2.	AUDITORÍA DE CAMPO						
2.2.1.	REUNIÓN DE APERTURA DE LA AUDITORÍA					X	X
2.2.2.	REVISIÓN DE CADA UNO DE LOS PROCESOS AUDITADOS Y LLENADO DE LAS LISTAS DE CHEQUEO					X	X
2.2.3.	SOPORTE DE LAS NO CONFORMIDADES DETERMINADAS EN CADA PROCESO					X	X
2.3.	CIERRE DE LA AUDITORÍA						
2.3.1.	PRESENTACIÓN Y FIRMA DE NOTAS DE CONTROL					X	
2.3.2.	ELABORACIÓN DE INFORME		X	X	X		
2.3.3.	CARGA DE HORAS Y COSTOS EN EL SISTEMA					X	X
3	**MONITOREO Y CONTROL**						
3.1.	REVISIÓN DE LOS INFORMES PARA APROBACIÓN Y POSTERIOR DESPACHO AL AUDITADO	X	X	X	X		
3.2.	REVISIÓN DE HORAS Y COSTOS DE LA AUDITORÍA		X	X	X		
3.3.	REVISIÓN DE PLANES DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS Y ENCUESTA DE SATISFACCIÓN RECIBIDAS DEL AUDITADO		X	X	X	X	
3.4.	REPORTES DE AVANCE TRIMESTRALES (CIERRES)	X			X		
4	**CIERRE**						
4.1.	ACTUALIZACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS			X			
4.2.	ACTUALIZACIÓN DE LOS ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN		X	X	X		
4.3.	INFORME ANUAL DE RESULTADOS	X					

Tabla Nº 4. Matriz de Responsabilidades. **Diseño:** El Investigador (2010).

8. El Cronograma del Proyecto.

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		REGIÓN CENTRO - OCCIDENTI	20 días	lun 03/01/11	vie 28/01/11	
2		REGIÓN SUR	20 días	lun 31/01/11	vie 25/02/11	1
3		REGIÓN CENTRO	20 días	lun 28/02/11	vie 25/03/11	2
4		REGIÓN ORIENTE	25 días	lun 28/03/11	vie 29/04/11	3
5		REGIÓN OCCIDENTE	25 días	lun 02/05/11	vie 03/06/11	4
6		REGIÓN CARABOBO	25 días	lun 06/06/11	vie 08/07/11	5
7		REGIÓN LOS ANDES	20 días	lun 11/07/11	vie 05/08/11	6
8		REGIÓN METROPOLITANA IV	15 días	lun 08/08/11	vie 26/08/11	7
9		REGIÓN METROPOLITANA I	40 días	lun 29/08/11	vie 21/10/11	8
10		REGIÓN METROPOLITANA II	35 días	lun 24/10/11	vie 09/12/11	9
11		CIERRE DEL PROYECTO	15 días	lun 12/12/11	vie 30/12/11	10

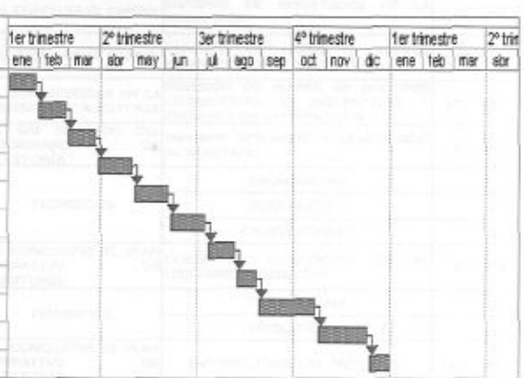

Figura Nº 27. Cronograma del Proyecto. **Diseño:** El Investigador (2010).

Con toda esa información se diseñó el Plan de la Calidad del Plan Operativo Anual de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco, el cual se detalla:

FASE DEL PROYECTO	CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MÉTODO PARA CONTROLAR EL PROCESO			CARACTERÍSTICAS DEL ENTREGABLE A CONTROLAR	CONTROL
		FORMATO	RESPONSABLE	FRECUENCIA		
PLANIFICACIÓN	FUNCIONALIDAD		GERENTE Y COORDINADORES DE AUDITORÍA	ANTES DE DAR INICIO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS QUE CONTIENEN LOS PROCEDIMIENTOS Y LOS CONTROLES ESTABLECIDOS PARA CONTROLAR EL ALMACENAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE LOS REGISTROS (AUDITORÍA RED DE OFICINAS, GESTIÓN DE LA CALIDAD Y POLÍTICAS DE AUDITORÍA INTERNA), CUYO PROCESO DE ELABORACIÓN, CONTROL, APROBACIÓN Y ACTUALIZACIÓN SE ENCUENTRA DESCRITO EN EL MANUAL DE POLITICAS DE DOCUMENTACIÓN DE ABC BANCO.	LECTURA
	RIESGOS Y COMUNICACIONES	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	GERENTE Y COORDINADORES DE AUDITORÍA	ANTES DE DAR INICIO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	LISTA DE INTERESADOS, DE RIESGOS, PLAN DE COMUNICACIONES Y ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	LECTURA
	TIEMPO Y COSTOS	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	GERENTE Y COORDINADORES DE AUDITORÍA	ANTES DE DAR INICIO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	PRESUPUESTO DE GASTOS Y CRONOGRAMA	
	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	GERENTE Y COORDINADORES DE AUDITORÍA	ANTES DE DAR INICIO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	MODELO DE INFORMES, LISTAS DE CHEQUEO, PROGRAMAS DE TRABAJO, SOLICITUD Y JUSTIFICACIÓN DE VIÁTICOS, ANEXOS DE CRÉDITO, CARTAS DE PRESENTACIÓN DE INICIO Y CIERRE DE LA AUDITORÍA	LECTURA
	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	GERENTE DE AUDITORÍA	ANTES DE DAR INICIO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO Y MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	LECTURA
EJECUCIÓN	TIEMPO	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	COORDINADORES Y ESPECIALISTAS DE AUDITORÍA	ANTES DE INCIAR EL TRABAJO DE CAMPO Y EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO EN CADA OFICINA	DOCUMENTO DE ANTICIPO DE VIATICOS APROBADO POR LOS COORDINADORES DE AUDITORÍA (CONTIENE EL TIEMPO Y LOS COSTOS)	LECTURA
	COSTOS		COORDINADORES Y ESPECIALISTAS Y AUDITORES	ANTES DE INCIAR EL TRABAJO DE CAMPO Y EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO EN CADA OFICINA		
	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	ESPECIALISTAS DE AUDITORÍA	ANTES DE INCIAR EL TRABAJO DE CAMPO	REPORTES GENERADOS DE AUDITORÍA A DISTANCIA ANALIZADOS	LECTURA
	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	COORDINADORES DE AUDITORÍA	ANTES DE INCIAR EL TRABAJO DE CAMPO	CARTA DE PRESENTACIÓN Y DE REUNIÓN DE CIERRE DE LA AUDITORÍA FIRMADAS	LECTURA
	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	ESPECIALISTAS DE AUDITORÍA	EN EL CAMPO DE TRABAJO	REVISIÓN DE CADA UNO DE LOS PROCESOS AUDITADOS Y CORRECTO LLENADO DE LAS LISTAS DE CHEQUEO	LECTURA
	FUNCIONALIDAD	MATRICES CON TODAS LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA ENTREGABLE	ESPECIALISTAS DE AUDITORÍA	EN EL CAMPO DE TRABAJO	DOCUMENTOS DE SOPORTE DE LAS NO CONFORMIDADES DETERMINADAS EN CADA PROCESO	LECTURA
	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	ESPECIALISTAS DE AUDITORÍA	EN EL CAMPO DE TRABAJO	NOTAS DE CONTROL FIRMADAS POR RESPONSABLES	LECTURA
	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	COORDINADORES DE AUDITORÍA	AL CONCLUIR EL CAMPO	INFORME DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA	LECTURA
	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	COORDINADORES DE AUDITORÍA	AL CONCLUIR EL CAMPO	REPORTE DE HORAS Y COSTOS GENERADO POR EL SISTEMA	LECTURA
MONITOREO Y CONTROL	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	GERENTE Y COORDINADORES DE AUDITORÍA	AL SER RECIBIDAS EN LA GERENCIA DE AUDITORÍA	REVISIÓN DE PLANES DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS Y ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	LECTURA
	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	GERENTE DE AUDITORÍA	AL SER RECIBIDO DEL COORDINADOR DE AUDITORÍA	INFORME APROBADO Y DESPACHADO AL AUDITADO	LECTURA
	TIEMPO	REPORTE DE AVANCE	GERENTE Y COORDINADOR DE AUDITORÍA	TRIMESTRAL	CRONOGRAMA	
	COSTOS				PRESUPUESTO	
	CALIDAD				CALIFICACIONES	
CIERRE	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	GERENTE Y COORDINADORES DE AUDITORÍA	AL CONCLUIRSE EL PLAN OPERATIVO DE AUDITORÍA	DOCUMENTO CONTENTIVO DE LAS LECCIONES APRENDIDAS	LECTURA
	TIEMPO	REPORTE DE AVANCE	GERENTE Y COORDINADOR DE AUDITORÍA	TRIMESTRAL	CRONOGRAMA	
	COSTOS				PRESUPUESTO	
	FUNCIONALIDAD	FORMULARIOS A UTILIZAR APROBADOS	GERENTE DE AUDITORÍA	AL CONCLUIRSE EL PLAN OPERATIVO DE AUDITORÍA	INFORME FINAL DEL PROYECTO	LECTURA

Tabla Nº 5. Plan de Gestión de la Calidad. **Diseño:** El Investigador (2010).

6.6. Identificación y Clasificación de los Riesgos.

En el proceso de identificar y clasificar los riesgos asociados al Plan Operativo Anual de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco, se realizó una tormenta de ideas con las personas involucradas en su elaboración (Gerente y Coordinadores de la unidad), se diseño una tabla en Excel tomando en consideración la clasificación de los Riesgos utilizada por ABC Banco en su metodología, dicha tabla contiene los riesgos identificados y clasificados de acuerdo a la fase de elaboración y ejecución del Plan Operativo Anual de la unidad (Ver Anexo Nº 3).

6.6.1. Análisis Cualitativo de los Riesgos.

Con el objetivo de calificar los Riesgos identificados previamente, se decidió utilizar como base para dicho análisis la Matriz de Probabilidad de Ocurrencia / Impacto Potencial, contenida en el PMI (p. 249). (Ver Anexo Nº 4). Sin embargo, debido a las características del Plan Operativo Anual de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas, no contar con información estadística de ocurrencia de eventos y su impacto y por ser primera vez que se realiza este tipo de análisis, se diseñó una Matriz de Análisis Modal de Efectos y Fallos (AMEF) simplificada.

En primer orden se realizó una reunión entre el Gerente de la unidad y los Coordinadores con la finalidad de elaborar el AMEF para obtener un análisis detallado de cada uno de los riesgos identificados, sin embargo, para efectos del Trabajo Especial de Grado se detallarán los impactos de medio y alto riesgo para la ejecución del Plan Operativo Anual, en la siguiente figura se analizan primero que nada los riesgos del ambiente y de las condiciones de trabajo, obteniéndose lo siguiente:

ANALISIS MODAL DE FALLOS DE PROCESOS Pág. 1 de 1

PROCESO: AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL PARTICIPANTE EN EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS					PARTICIPANTES: FRANCISCO IZAGUIRRE, LENIN RIERA Y FRANCISCO ZAMBRANO				FECHA DE REALIZACIÓN: 16/10/2010			FECHA DE REVISIÓN: SE DEJA EN BLANCO POR SER EL PRIMER AMFE			
RIESGO	EFECTO	MODO	CAUSA	DETECCIÓN	F	G	D	IPR	FORMA DE MITIGAR EL RIESGO	RESPONSABLE	ACCIÓN IMPLANTADA	F	G	D	IPR
TECNOLÓGICO	CARENCIA DE INFORMACIÓN HISTORICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO	DETERIORO O PÉRDIDA DE LOS RESPALDOS DE LAS LECCIONES APRENDIDAS DE PROYECTOS ANTERIORES (EN CD'S, DISCOS DUROS EXTERNOS, ETC)	MALA CALIDAD DEL MATERIAL ALMACENAJE EN CONDICIONES INADECUADAS O INEXISTENCIA DE UN CONTROL DE SALIDAS Y ENTRADAS DE LOS	AL TRATAR DE REVISAR LA INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL PLAN OPERATIVO	7	8	7	392	ADQUISICIÓN DE MATERIAL OPTIMO, MANTENER CONDICIONES ADECUADAS PARA SU ALMACENAMIENTO Y LLEVAR CONTROL DE LAS SALIDAS Y ENTRADAS DE LOS CD's DE RESPALDO.	ASISTENTE DE OFICINA		2	9	2	36
FÍSICO	DESTRUCCIÓN DE LOS ARCHIVOS DE LA UNIDAD, PÉRDIDAS HUMANAS, DEMANDAS, NO SE PODRÍA CONCLUIR EL PLAN OPERATIVO ANUAL	OCURRENCIA DE INCENDIOS QUE AFECTEN LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y HUMANA DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA	FALLO EN LOS SISTEMAS CONTRA INCENDIO, FALTA DE PERICIA DEL PERSONAL AL MOMENTO DE DESALOJAR LA ESTRUCTURA	SISTEMAS DE DETECCIÓN DE HUMO	1	10	10	100	CONTRATACIÓN DE POLIZAS DE SEGURO, REVISIÓN PERIODICA DE SISTEMAS CONTRA INCENDIOS Y PRACTICAS DE DESALOJO DE LA UNIDAD	UNIDAD DE PREVENCIÓN SEGURIDAD Y BRIGADISTAS		1	8	5	40
	DESTRUCCIÓN DE LOS ARCHIVOS DE LA UNIDAD, PÉRDIDAS HUMANAS, DEMANDAS, NO SE PODRÍA CONCLUIR EL PLAN OPERATIVO ANUAL	OCURRENCIA DE TERREMOTOS QUE AFECTEN LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y HUMANA DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA	FALTA DE PERICIA DEL PERSONAL AL MOMENTO DE DESALOJAR LA ESTRUCTURA	AL OCURRIR EL EVENTO	1	10	10	100	CONTRATACIÓN DE POLIZAS DE SEGURO, REVISIÓN PERIODICA DE SISTEMAS CONTRA INCENDIOS Y PRACTICAS DE DESALOJO DE LA UNIDAD	UNIDAD DE PREVENCIÓN SEGURIDAD Y BRIGADISTAS		1	8	10	80
	SOPORTES DE LA AUDITORÍA NO SE ENCUENTRAN DISPONIBLES EN LA UNIDAD EN CASO DE QUE SE REQUIERAN, AL SOBREPASAR LA CAPACIDAD DE LOS ARCHIVADORES SE DEJA EXPUESTA INFORMACIÓN SENSIBLE	COLAPSO DE LOS ARCHIVADORES CONTENTIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO FISICOS DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS A LAS OFICINAS	ESPACIO FÍSICO DE LA UNIDAD ES LIMITADO	AL MOMENTO DE LA FALLA	8	9	8	576	PLAN PARA DESMATERIALIZAR LOS PAPELES DE TRABAJO FISICOS, ENVÍO DE LOS PAPELES AL CONCLUIR LA AUDITORÍA COMO MITIGANTE	GERENTE Y COORDINADORES JUNTO A LA UNIDAD DE ARCHIVO		4	5	4	80
	LESIONES, REPOSOS, INCAPACIDAD, ETC.	ACCIDENTES QUE PUEDEN OCURRIR AL EQUIPO AUDITOR O A UNO DE SUS MIEMBROS EN HORAS LABORALES EN LA CIUDAD DE	CONDICIONES INSEGURAS DE TRABAJO EN LA TORRE ABC BANCO	ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO U OCURRENCIA DE EVENTOS	5	6	8	240	LEVANTAR UN REGISTRO DE RIESGOS EN EL TRABAJO Y COMUNICARLO A TODO EL PERSONAL	UNIDAD DE RELACIONES LABORALES		2	5	3	30

Figura Nº 28. AMEF Ambiente y condiciones de Trabajo del personal.

Diseño: El Investigador (2010).

Como se puede apreciar en la figura Nº 28 se analizan los riesgos, se determinan las causas, los efectos y los planes o formas de mitigar los riesgos, cubriéndose este aspecto en estas matrices.

En la figura Nº 29 se analizan los riesgos contenidos en el proceso de Planificación del Plan Operativo Anual con sus respectivos mitigantes:

ABC BANCO, C.A., Banco Universal

GERENCIA DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS

ABC BANCO

ANALISIS MODAL DE FALLOS DE PROCESOS

PROCESO: PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS MINI-PROYECTOS DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS					PARTICIPANTES: FRANCISCO IZAGUIRRE LENIN RIERA Y FRANCISCO ZAMBRANO				FECHA DE REALIZACIÓN: 18/10/2010			FECHA DE REVISIÓN: SE DEJA EN BLANCO POR SER EL PRIMER AMFE				
RIESGO	EFECTO	MODO	CAUSA	DETECCIÓN	P	G	D	IPR	FORMA DE MITIGAR EL RIESGO	RESPONSABLE	ACCIÓN IMPLANTADA	P	G	D	IPR
TECNOLÓGICO	AUSENCIA DE SOPORTES DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS POR NO SE POSEE LA EVIDENCIA OBJETIVA DE AUDITORES EXTERNOS O ATERCIALIZADOS PARA AJUSTAR DE LAS DERECHOS DE CANALES Y RED DE OFICINA	ENTRAMO DE PAPELES PASOS DE TRABAJO DOCUMENTACIÓN DE FORMA ELECTRÓNICA	OLVIDO, HURTO, ETC	AL MOMENTO DEL EVENTO	3	8	7	336	LOS PAPELES DE TRABAJO SOBRE SER CONSOLIDADOS DEBERÁN SER DEL SOLICITADO DEBIENDO RESPONSABILIZARSE POR SU CUSTODIA ACTUALIZAR MANUAL DE AUDITORA RED DE OFICINAS	GERENCIA DE AUDITORIA RED DE OFICINA		3	8	3	84
	MALA CALIDAD EN LOS RESULTADOS, INTERPRETACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS OBTENIDOS EN LA AUDITORÍA E INFORMACIÓN INCOMPLETA POR NO APARECER EN LOS REPORTES	FALTA DE INTEGRIDAD DE LA DATA ERRÓNEA POR LAS ESTATAL UBICADAS PARA LA ELABORACIÓN DE LAS AUDITORÍAS A SISTEMA (MATRIZ, REGIONALES)	LA INFORMACIÓN ES ALTERNAS POSEEN DISTINTAS AUDITORÍA	AL VERIFICAR LOS DATOS CON LOS SISTEMAS EN LA EJECUCIÓN DE LAS AUDITORÍAS A DISTANCIA Y CAMPO	3	10	4	440	OBTENER ACCESO DE LOS AUDITORES A LOS ARCHIVOS FUENTE PARA FILTRAR LA DATA MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA ACL	LENIN RIERA		1	8	3	27
	BAJA SALUD DEL TRABAJO QUE SE REALIZA POSIBLES NO DETECCIONES DE SITUACIONES DE RIESGO PARA LA AUDITORÍA	LOS SISTEMAS NO SON LOS ADECUADOS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES DEL EQUIPO AUDITOR	NO SE ESTÁ ENSEÑADO LOS PERFILES DE ACCESO A LOS SISTEMA	PERO BAJO DE LOS RESPONSABLES	3	8	7	170	TRATAR CON LA UNIDAD DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA DE GERENCIA DE SISTEMAS LOS ACCESOS	FRANCISCO ZAMBRANO		3	8	3	80
PROCESOS	BAJA SALUD DEL TRABAJO QUE SE REALIZA POSIBLES NO DETECCIONES DE SITUACIONES DE RIESGO PARA LA AUDITORÍA	NO SE ENCUENTRA DISPONIBLE EL CONOCIMIENTO DEL EQUIPO AUDITOR DE TUTELAJE DE LA INFORMACIÓN INTERNA Y EVALUAR CIRCULARES CORREOS ELECTRÓNICOS)	NO SE HA CREADO UNA BASE DE CONOCIMIENTOS PROCESO DE LA INFORMACIÓN ACTUALIZADA	AL MOMENTO DE REALIZAR EL TRABAJO A DISTANCIA	3	8	8	288	DISEÑAR UNA BASE DE CONOCIMIENTO CON TODA LA INFORMACIÓN A EN LINEA (CORREOS, CIRCULARES, ETC)	FRANCISCO ZAMBRANO		1	8	3	18
	RETARDO DEL TIEMPO Y DE LA CANTIDAD DE AUDITORES PARA PODER CUBRIR LOS COSTOS DE TRABAJO DE AUMENTO A LA FALTA DEL TRABAJO	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO NO PROVEEDOR U OBSERVADO EN LOS MONTOS PRESUPUESTADOS	INFORMACIÓN ERRADA POR PARTE DE LOS PROVEEDORES DE CUANTO A LOS COSTOS REALES Y LA INFLACIÓN ACUMULADA	AL REALIZAR LOS GERENTES TRIMESTRALES Y AL CONTROLAR EL PRESUPUESTO CONSUMIDO EN EL SISTEMA SAP	3	10	8	480	REALIZAR LAS REUNIONES MAS COSTOSAS EN LOS PRIMEROS MESES DEL AÑO CUANDO LA INFLACIÓN ACUMULADA ES MENOR Y CONTROLAR MENSUALMENTE CONTRA EL PRESUPUESTO CONSUMIDO Y SOLICITAR RECTIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO	GERENTE Y COORDINADORES DE AUDITORIA		3	8	3	72
	DETERIORO DE LA IMAGEN DE LA UNIDAD Y DE LA CONFIABILIDAD DE AUDITORÍA REPROCESOS EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN	ERRORES EN LA ELABORACIÓN DE LOS LINAMIENTOS GENERALES AUDITORÍA PLICACIÓN, PALLAZGOS DOCUMENTARIOS, ETC)	NO SE HA CREADO UNA BASE DE CONOCIMIENTOS CON TODA LA INFORMACIÓN ACTUALIZADA AUSENCIA DE REVISIÓN POR PARTE DEL ESPECIALISTA	AL EFECTUAR LA REVISIÓN AL ESPECIALISTA O COORDINACIÓN DE AUDITORIA	4	7	6	504	VER PLAN DE CALIDAD	GERENTE, COORDINADORE S Y ESPECIALISTAS DE AUDITORIA.		3	4	4	80
EXTERNO	REPUDIO MIENTO, AUSENTISMO DEL PERSONAL SUSPENSIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	SUSPENSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PLANIFICADAS POR CAUSAS EXTERNAS (POLÍTICAS, ESTORBO, ESCENAS ETC)	PRESTABILIDAD ECONÓMICA ENFRENTADA POR BAJO CONTROL SANTARIO DEL ESTADO	AL MOMENTO DEL EVENTO	4	10	8	320	PLAN DE CONTINGENCIA CON EL PERSONAL, COORDINACIONES, REALIZACIÓN DE INVENTARIOS A LAS SUCURSALES PARA LA SITUACIÓN PARA RODER	GERENTE Y COORDINADORE S DE AUDITORÍA		4	7	4	88
	PÉRDIDA DE INFORMACIÓN SENSIBLE, INCREMENTO EN LOS COSTOS DE LA UNIDAD Y POSIBLES LESIONES DEL PERSONAL	ROBO O HURTO DE LOS EQUIPOS ASIGNADOS A LOS AUDITORES (LAPTOP)	ALTOS INDICES DELICTIVOS EN EL PAÍS	AL MOMENTO DEL EVENTO	3	10	8	40	SEGURO PARA LOS EQUIPOS, MANTENER AL MENOS DOS EQUIPOS EN STOCK PARA SU REPOSICIÓN EN CASO DE QUE SEA NECESARIO, SOLICITAR SOFTWARE QUE PERMITA BLOQUEAR LA INFORMACIÓN PARA QUE NO SEA ENTRADA POR LOS DELINCUENTES	GERENCIA DE AUDITORIA INTERNA		3	8	3	20
GENTE	RESULTADOS NO ACORDES CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO	EL EQUIPO DE TRABAJO NO SE ENCUENTRA ALINEADO CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	AUSENCIA DE UN PLAN DE COMUNICACIONES EFECTIVO	AL DISEÑAR EL PLAN OPERATIVO	4	8	10	480	VER PLAN DE COMUNICACIONES	GERENTE Y COORDINADORE S		4	4	3	80
	ELEVACIÓN DE COSTOS DE ADIESTRAMIENTO Y CALIDAD DEL TRABAJO MENOR	ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE AUDITORIA RED DE OFICINAS (RENUNCIAS, DESPIDOS, ETC)	VOCES FRECUENTES, DESCONOCIMIENTO DE SUPERIOR POSTGRADOS OTRO TIPO DE ESTUDIOS, INCENTIVOS SALARIALES Y DE ENTRENAMIENTO Y	AL MOMENTO DE LA DESINCORPORACIÓN	3	8	7	168	INCENTIVOS CRÉDITOS PARA VIVIENDA Y VEHÍCULO, CURSOS DE DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL	GERENCIA DE AUDITORIA INTERNA		1	8	3	24

Figura Nº 29. AMEF del proceso de planificación y ejecución del Plan Operativo Anual. **Diseño:** El Investigador (2010).

Finalmente en la figura Nº 30 se puede observar el AMEF del proceso de cierre del Plan Operativo Anual de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas:

ANALISIS MODAL DE FALLOS DE PROCESOS Pág. 1 de1

PROCESO: CIERRE DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS					PARTICIPANTES: FRANCISCO IZAGUIRRE, LENIN RIERA Y FRANCISCO ZAMBRANO				FECHA DE REALIZACIÓN: 24/10/2010			FECHA DE REVISIÓN: SE DEJA EN BLANCO POR SER EL PRIMER AMFE			
RIESGO	EFECTO	MODO	CAUSA	DETECCIÓN	F	G	D	IPR	FORMA DE MITIGAR EL RIESGO	RESPONSABLE	ACCIÓN IMPLANTADA	F	G	D	IPR
TECNOLÓGICO	INCREMENTO DE LOS COSTOS, REPROCESOS EN LA CARGA DE INFORMACIÓN, PÉRDIDA DE INFORMACIÓN SENSIBLE	EQUIPOS (LAPTOS) UTILIZADOS POR LOS AUDITORES NO SON CONFIABLES YA QUE SE ENCUENTRAN EN ETAPA DE OBSOLESENCIA	NO SE HAN SUSTITUIDO LOS EQUIPOS Y TIENEN MAS DE 8 AÑOS DE FUNCIONAMIENTO	AL MOMENTO DE LA FALLA	6	9	9	486	ELABORAR EL PLAN DE SUSTITUCIÓN DE EQUIPOS, RESPALDOS FRECUENTES DE LA INFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS (MENSUALES)	GERENTE Y COORDINADORES JUNTO A LA UNIDAD DE TECNOLOGÍA		2	5	5	58
PROCESOS	DISMINUCIÓN DE LA CALIDAD DE LOS TRABAJOS DE LA AUDITORÍA POR DISMINUCIÓN DEL ALCANCE Y DEL TIEMPO DE EJECUCIÓN DE CADA AUDITORÍA	RETRASO EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL SUPERIOR AL 30% (MEDICIÓN PRIMER SEMESTRE)	ROTACIÓN DE PERSONAL, EMPLEO DE HORAS EN EL TRABAJO A DISTANCIA SUPERIORES A LAS PLANIFICADAS, EVENTOS EXTERNOS, ETC	EN EL CIERRE DEL PRIMER SEMESTRE	7	8	8	448	VER PLAN DE LA CALIDAD	GERENTE, COORDINADORES Y ESPECIALISTAS DE AUDITORÍA		3	5	4	60
	NO SE TOMAN LOS PLANES DE ACCIÓN PARA CORREGIR LA SITUACIÓN, POSIBLE DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y ALCANCES PARA PODER FINALIZAR EL PLAN OPERATIVO	ERRORES Y OMISIONES EN LA ELABORACIÓN DE LOS CIERRES TRIMESTRALES (PROYECCIONES DE AVANCES ERRADAS, COSTOS MAL CALCULADOS, ETC)	CIFRAS MAL CALCULADAS, CARGA DE HORAS Y COSTOS EN EL SISTEMA TEAM MATE DESACTUALIZADA O CON ERRORES POR PARTE DEL PERSONAL	EN EL CIERRE DEL PRIMER SEMESTRE	7	10	9	630	VER PLAN DE LA CALIDAD	GERENTE, COORDINADORES Y ESPECIALISTAS DE AUDITORÍA		2	6	5	60
	DISMINUCIÓN IMPORTANTE DE LA CALIDAD DEL PROYECTO, ASEGURADORAS PODRÍAN NO PAGAR SINIESTROS QUE OCURRAN EN LAS UNIDADES NO	INCUMPLIMIENTO DE LA FECHA DE CULMINACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (AUDITORÍAS DIFERIDAS)	TODAS LAS ANTERIORMENTE DESCRITAS EN LOS PROCESOS	AL CIERRE DEL TERCER TRIMESTRE	5	10	10	500	VER PLAN DE LA CALIDAD	GERENTE, COORDINADORES Y ESPECIALISTAS DE AUDITORÍA		3	6	5	90

Figura Nº 30. AMEF del proceso de cierre del Plan Operativo Anual.

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta que se realiza en esta investigación es factible de ejecutar, debido a que se cuenta con todos los recursos requeridos en ABC Banco y se cuenta con el apoyo de la Gerencia de la Unidad de Auditoria Red de Oficinas. Asimismo, se facilita su implementación debido a que en ABC Banco se han adoptado las mejores prácticas del PMI, también existe una metodología de Gestión de Riesgos y un Sistema de Gestión de la Calidad y este Trabajo Especial de Grado se puede configurar como una Mejora Continua del sistema, finalmente el costo de su ejecución es marginal.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Con el desarrollo del Trabajo Especial de Grado se logró elaborar los planes de Gestión de la Calidad y de los Riesgos del Proyecto del Plan Operativo Anual en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco, con la finalidad de hacer más eficientes esos procesos.

- Se logró establecer las bases para la elaboración de los futuros planes de la Calidad y de los Riesgos en la Unidad.

- Se realizó un Trabajo de Investigación de campo, bibliográfica y documental de envergadura para lograr los objetivos planteados con la calidad requerida.

- Se diseñaron los documentos de la calidad que se van a controlar de acuerdo al Plan de la Calidad elaborado.

- Los planes de Gestión de la Calidad y de los Riesgos diseñados, se encuentran alineados con las políticas y los objetivos de ABC Banco.

- La Gerencia de Auditoría Red de Oficinas no consideraba al Plan Operativo Anual como un proyecto, ni se guiaba para la elaboración de este plan por las mejores prácticas contenidas en los Manuales de Procedimientos de Gestión de Proyectos, Gestión de la Calidad y Políticas de Riesgo Operacional.

- Al llevar a cabo esta Investigación se logró generar conciencia en la dirección sobre la importancia que tiene la Calidad en los procesos de la Unidad, como factor preponderante para reducir costos y obtener los resultados esperados de su ejecución.

Recomendaciones:

- Debe existir un compromiso por parte de la Gerencia de la Unidad con los procesos de Gestión de la Calidad, que le permitirán ir mejorando la gestión de sus procesos.

- Se deben considerar a partir de este momento para la ejecución de los procesos de la Unidad, las Mejores Prácticas contenidas en los Manuales de la organización.

- Se debe obtener retroalimentación de los Auditores y Especialistas de la Unidad, con la finalidad de poder actualizar en los Manuales de Procedimientos, las mejoras de los procesos que se ejecutan, para cumplir con el ciclo de Mejora Continua de la gestión de la Calidad.

- Con periodicidad trimestral se debería ir actualizando la lista de riesgos identificados que fue diseñada para el Plan de Riesgos de la Unidad, aplicando la Metodología del AMEF.

BIBLIOGRAFÍA

ABC Banco. (2010). http://www.abcbanco.com/mercprod/site/informacion/01_historia.html.

Álvarez J., Álvarez I. y Bullón J. (2006). "**Introducción a la Calidad, aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad**". Ideas propias Editorial Vigo. 113 páginas.

Bello, G. (2007). "**Operaciones Bancarias en Venezuela, Teoría y práctica**". Segunda Edición. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. 385 páginas.

Banco Central de Venezuela. (2010). http://www.bcv.org.ve/quebcv/naturalezabcv.htm y http://www.bcv.org.ve/quebcv/bcv02_2.htm.

Couto, L. (2008). "**Auditoría del Sistema APPCC, cómo verificar los sistemas de gestión de inocuidad alimentaria HACCP**". Ediciones Díaz de Santos. España. 224 páginas.

Diccionario de la Real Academia Española. (2010). http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gerencia.

Diccionario de la Real Academia Española. (2010). http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estrategia.

FOGADE. (2010). http://www.fogade.gov.ve/Objetivos/Objetivos.htm.

Francés, A. (2005). "**Estrategia para la empresa en América Latina**". Séptima Reimpresión. Ediciones IESA. Venezuela. 293 páginas.

Guido, J. y Clements, J. (2007). "**Administración Exitosa de Proyectos**". Tercera Edición. Cencage Learning. México. 461 páginas.

Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2006). "**Administración**". Novena Edición. Prentice Hall Inc. México. 696 páginas.

Hurtado de Barrera, J. (2010). "**El Proyecto de Investigación, Comprensión holística de la metodología y la investigación**". Sexta Edición. Ediciones Quirón. Caracas. 183 páginas.

International Organization for Standarization (2000). Norma ISO 9001:2008, "**Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos**".

International Organization for Standarization (2000). Norma ISO 10006:2003, "**Sistemas de Gestión de Calidad – Directrices para la Gestión de la Calidad en los Proyectos**".

Palacios, L. (2005). "**Gerencia de Proyectos, un enfoque latino**". Tercera Edición. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. 722 páginas.

Project Management Institute. (2008). "**Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos**". Cuarta Edición. EE UU. 393 páginas.

Ramírez, C. (2007). "**Fundamentos de la Administración**". Ecoe ediciones LTDA. Colombia. 249 páginas.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). "**Administración**". Octava Edición. Prentice Hall Inc. México. 597 páginas.

Softline Consultores. (2010). "**Informe de Resultados del Sistema Financiero Venezolano**". 7 páginas. http://www.softlineratings.com/filesup/BCOM201004.pdf.

Spencer. K. (2005). "**Manual Básico de Auditoría Interna, de la Teoría a la práctica profesional**". Ediciones Gestión 2000. USA. 509 páginas.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). "**Bases de la Investigación Cualitativa, Técnicas y Procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada**". Editorial Universidad de Antioquia. Colombia. 345 páginas.

SUDEBAN. (2010). **Información de la Institución**. http://www.sudeban.gob.ve/quienes_somos.php

The Institute of Internal Auditors. (2001). "**Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna**". Administrator, Practices Center. 21 páginas.

Torres, J. (2006). "**Curso de Formación Profesional Bancaria**". Libros de El Nacional. Editorial CEC, S. A. Venezuela. 87 páginas.

Villalba, J. (2005). "**Menú Estratégico, el arte de la guerra competitiva**". Séptima Reimpresión. Ediciones IESA. Venezuela. 109 páginas.

ANEXO 1

RESUMEN DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE LA CALIDAD

		GESTIÓN DE LA CALIDAD								
		PLANIFICACIÓN			ASEGURAMIENTO			CONTROL		
	CARGO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS	ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS	ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS
FRANCISCO IZAGUIRRE	GERENTE	102.50	5.00	45.00	45.00	20.00	32.50	50.00	12.50	50.00
FRANCISCO ZAMBRANO	COORDINADOR	102.50	5.00	45.00	45.00	20.00	32.50	50.00	12.50	50.00
FREDDY MARRON	ESPECIALISTA	105.00	2.50	0.00	10.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00
YURAIMA RAMIREZ	ESPECIALISTA	42.50	2.50	55.00	5.00	12.50	12.50	12.50	12.50	2.50
DEIXI PABON	AUDITOR	47.50	5.00	15.00	7.50	12.50	32.50	7.50	0.00	0.00
MELISSA TORRES	AUDITOR	32.50	10.00	17.50	2.50	0.00	12.50	10.00	0.00	7.50
ROSAURA CONTRERAS	AUDITOR	47.50	5.00	15.00	7.50	12.50	32.50	7.50	0.00	0.00
YOLANDA GONZALEZ	AUDITOR	20.00	2.50	0.00	0.00	7.50	0.00	15.00	0.00	0.00
	TOTAL PONDERACIÓN	**500.00**	**37.50**	**192.50**	**122.50**	**85.00**	**155.00**	**202.50**	**37.50**	**110.00**
	PROMEDIO	**62.50**	**4.69**	**24.06**	**15.31**	**10.63**	**19.38**	**25.31**	**4.69**	**13.75**

ANEXO 2

RESUMEN DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE LOS RIESGOS

		GESTIÓN DE LOS RIESGOS								
		PLANIFICACIÓN			IDENTIFICACIÓN			ANÁLISIS CUALITATIVO		
	CARGO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS	ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS	ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS
FRANCISCO IZAGUIRRE	GERENTE	45.00	2.50	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FRANCISCO ZAMBRANO	COORDINADOR	45.00	2.50	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FREDDY MARRON	ESPECIALISTA	55.00	5.00	27.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
YURAIMA RAMIREZ	ESPECIALISTA	32.50	2.50	17.50	22.50	7.50	10.00	5.00	15.00	10.00
DEIXI PABON	AUDITOR	20.00	5.00	7.50	2.50	10.00	0.00	5.00	2.50	0.00
MELISSA TORRES	AUDITOR	37.50	0.00	5.00	0.00	2.50	0.00	0.00	0.00	0.00
ROSAURA CONTRERAS	AUDITOR	20.00	5.00	7.50	2.50	10.00	0.00	5.00	2.50	0.00
YOLANDA GONZALEZ	AUDITOR	30.00	5.00	17.50	5.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL PONDERACIÓN	285.00	27.50	162.50	32.50	30.00	10.00	15.00	20.00	10.00
	PROMEDIO	35.63	3.44	20.31	4.06	3.75	1.25	1.88	2.50	1.25

		GESTIÓN DE LOS RIESGOS								
		ANÁLISIS CUANTITATIVO			PLANIFICACIÓN DE LA RESPUESTA			SEGUIMIENTO Y CONTROL		
	CARGO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS	ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS	ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS
FRANCISCO IZAGUIRRE	GERENTE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FRANCISCO ZAMBRANO	COORDINADOR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FREDDY MARRON	ESPECIALISTA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
YURAIMA RAMIREZ	ESPECIALISTA	5.00	0.00	0.00	2.50	7.50	10.00	5.00	7.50	5.00
DEIXI PABON	AUDITOR	2.50	0.00	0.00	0.00	2.50	7.50	2.50	5.00	5.00
MELISSA TORRES	AUDITOR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ROSAURA CONTRERAS	AUDITOR	2.50	0.00	0.00	0.00	2.50	7.50	2.50	5.00	5.00
YOLANDA GONZALEZ	AUDITOR	5.00	0.00	0.00	2.50	15.00	15.00	7.50	5.00	10.00
	TOTAL PONDERACIÓN	15.00	0.00	0.00	5.00	27.50	40.00	17.50	22.50	25.00
	PROMEDIO	1.88	0.00	0.00	0.63	3.44	5.00	2.19	2.81	3.13

ANEXO 3

LISTADO DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y CLASIFICADOS

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	AFECTA AL PROYECTO EN					FASES DEL PLAN OPERATIVO				
		CALIDAD	COSTOS	ALCANCE	SEGURIDAD	EJECUCIÓN	PLANIFICACIÓN	DISTANCIA	CAMPO	INFORME	CIERRE
								EJECUCIÓN			
1	**TECNOLÓGICO**										
1.1.	Aparición de virus informaticos en los equipos asignados a los auditores por la utilización de dispositivos externos contaminados		X			X		X	X	X	X
1.2.	Ausencia de mantenimiento a los equipos (Laptops)		X			X		X	X	X	X
1.3.	Ausencias imprevistas del personal responsable de aprobar en el Sistema SAP las solicitudes de viáticos de los auditores					X			X		
1.4.	Colapso del servidor de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas					X		X	X	X	X
1.5.	Colapso o falla de los servidores donde se bajan los archivos de soporte para realizar las Auditorías a distancia de las Oficinas (Cartera, Apertura, ATM´s, etc)			X				X			
1.6.	Deterioro o pérdida de los respaldos de las lecciones aprendidas de proyectos anteriores (En CD´s, Discos Duros Externos, etc)			X			X				
1.7.	Equipos (Laptos) utilizados por los auditores no son confiables ya que se encuentran en etapa de obsolesencia		X			X		X	X	X	X
1.8.	Escasa disponibilidad de puntos de conexión de Red en las Oficinas (Conexión a los Sistemas SAIC, Lotus Notes (correo interno y Manuales Electrónicos)					X			X		
1.9.	Extravio de papeles físicos de trabajo por carencia de dispositivos tecnologicos para documentar la información de forma electronica				X	X			X		
1.10.	Falla o carencia de suministros de las impresoras de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas y de las Oficinas (Toner, papel, fallas mecanicas o de red) no atendidas oportunamente por parte del proveedor (No se pueden fotocopiar los soportes de las Auditorías)					X		X	X	X	
1.11.	Fallas en el Sistema SAP que impidan liquidar las solicitudes de viáticos a los auditores (Comida, transporte, hoteles, etc)								X		
1.12.	Falta de Integridad de la data suministrada por las distintas unidades para la elaboración de las Auditorías a Distancia (Cartera, Apertura, ATM´s, etc)	X				X		X			
1.13.	Pérdida de información sensible por carencia de medios para respaldar dicha información (Pendrives, Disco Duros Externos, etc)				X			X	X	X	X
1.14.	Perfiles de acceso a los Sistemas no son los adecuados para el desempeño de las labores del equipo auditor			X		X		X	X		
1.15.	Tiempos de Respuesta de Service Desk inadecuados (Atención de fallas en los equipos o en los accesos a los sistemas)			X		X		X		X	
1.16.	Vencimiento de Licencias de Uso del Software utilizado en el Unidad (Team Mate, ACL, Doc View, SAP, etc)				X	X		X	X	X	
2	**FÍSICO**										
2.1.	Accidentes que pueden ocurrir al equipo auditor o a uno de sus miembros desde el traslado al interior del país hasta su retorno al hogar por condiciones inadecuadas del ambiente de trabajo				X	X			X		
2.2.	Accidentes que pueden ocurrir al equipo auditor o a uno de sus miembros en horas laborales en la ciudad de Caracas por condiciones inadecuadas del ambiente de trabajo				X	X		X	X		
2.3.	Carencia de espacio físico en las Oficinas para poder desarrollar la Auditoría en condiciones adecuadas					X			X		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	AFECTA AL PROYECTO EN					FASES DEL PLAN OPERATIVO				
		CALIDAD	COSTOS	ALCANCE	SEGURIDAD	EJECUCIÓN	PLANIFICACIÓN	DISTANCIA	CAMPO	INFORME	CIERRE
								EJECUCIÓN			
2.4.	Colapso de los archivadores contentivos de los papeles de trabajo físicos de las Auditorías realizadas a las Oficinas				X						X
2.5.	Condiciones ambientales de las Oficinas inadecuadas (Deficiencias en el aire acondicionado)					X			X		
2.6.	Ocurrencia de eventos naturales que afectan la infraestructura del banco (Terremotos, deslaves, etc)				X	X	X	X	X	X	X
2.7.	Ocurrencia de incendios que afecten la infraestructura física y humana del edificio de ABC Banco				X	X	X	X	X	X	X
3	**PROCESOS**										
3.1.	No se encuentra disponible y en conocimiento del equipo auditor la totalidad de la información interna a evaluar (circulares y correos electrónicos)	X				X		X	X		
3.2.	Retraso en la ejecución del Plan Operativo Anual superior al 10% (medición primer trimestre)			X		X			X	X	X
3.3	Incremento de los costos de ejecución los cuales superan el monto presupuestado (por región)		X			X			X	X	X
3.4.	Retraso en la ejecución del Plan Operativo Anual superior al 30% (medición primer semestre)	X		X		X			X	X	X
3.5.	Retraso en la ejecución del Plan Operativo Anual superior al 50% (medición tercer trimestre)	X		X		X			X	X	X
3.6.	Elaboración del Presupuesto con errores u omisiones en los montos presupuestados		X			X			X		X
3.7.	Exclusión de Oficinas por errores y omisiones en la elaboración del Plan Operativo Anual			X							X
3.8.	Errores en la elaboración de los Informes Generales a las Oficinas auditadas (Calificación, hallazgos mal documentados, etc)	X				X			X	X	
3.9.	Errores y omisiones en la elaboración de los cierres trimestrales (proyecciones de avances erradas, costos mal calculados, etc)		X	X							X
3.10.	Errores y omisiones en la carga de horas en el Sistema Team Mate por parte de los auditores (afecta las horas empleadas por proyecto)			X		X					X
3.11.	Elaboración de Auditorías a Distancia con errores y omisiones	X				X		X			
3.12.	Retrasos en la elaboración de los Informes Generales y de PCLC de las Oficinas auditadas (envío fuera de fecha o extemporaneo)	X								X	
3.13.	Incumplimiento de la fecha de culminación del Plan Operativo Anual (Auditorías Diferidas)			X							X
3.14.	No hay disponibilidad presupuestaria en la cuenta de viaticos o de pasajes para ejecutar las Auditorías		X			X			X		X

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	AFECTA AL PROYECTO EN					FASES DEL PLAN OPERATIVO				
		CALIDAD	COSTOS	ALCANCE	SEGURIDAD	EJECUCIÓN	PLANIFICACIÓN	DISTANCIA	CAMPO	INFORME	CIERRE
								EJECUCIÓN			
4	**GENTE**										
4.1.	Reposos por enfermedad de alguno de los auditores del equipo	X	X	X		X		X	X		
4.2.	Alta rotación de personal en la Unidad de Auditoría Red de Oficinas (Renuncias, despidos, etc)	X	X	X		X		X	X		X
4.3.	Escaso entrenamiento del personal que ejecuta las Auditorías (calidad de los proyectos)	X				X		X	X		
4.4.	El equipo de trabajo no se encuentra alineado con los objetivos del Plan Operativo Anual	X	X	X	X	X					X
4.5.	Poca o ninguna supervisión por parte del equipo de Coordinadores	X	X	X						X	
4.6.	Plazos para el procesos de contratación de personal son muy largos			X							X
4.7.	Inadecuada comunicación de los objetivos del Plan Operativo Anual por parte de la Gerencia	X		X		X		X	X	X	X
5	**EXTERNO**										
5.1.	No disponibilidad de hoteles para la pernocta del personal en el interior del país					X			X		
5.2.	Retrasos en el traslado del personal hacia y desde el interior del país por problemas con los vuelos pautados		X			X			X		
5.3.	Retrasos en el traslado del personal hacia y desde el interior del país por problemas con el transporte ejecutivo contratado		X			X			X		
5.4.	Retrasos por fallas de los servicios públicos básicos en las Oficinas al momento de realizarse la Auditoría (Luz)	X				X			X		
5.5.	Robo o Hurto de los equipos asignados a los auditores (Laptops)		X		X	X		X	X		
5.6.	Robo o Hurto de alguno de los periféricos de los Laptops asignados a los auditores (Cargadores, Unidades Externas, etc)		X		X	X		X	X		
5.7.	Suspensión de las Auditorías planificadas por causas externas (políticas, entorno, epidemias, etc)	X		X		X			X		X
5.8.	Extravío o robo del equipaje de los auditores en el Aeropuerto o por parte de la aerolínea (viajes al interior)				X	X			X		
5.9.	Ausencia de información sobre los costos de los hoteles en la elaboración del Presupuesto del Plan Operativo Anual			X			X				

ANEXO 4

MATRIZ PROBABILIDAD IMPACTO DEL PMI

MATRIZ PROBABILIDAD E IMPACTO

PROBABILIDAD	AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05

Impacto (escala de relación) sobre un objetivo (Ejemplo: Costo, tiempo, alcance o calidad)

Cada riesgo es clasificado de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia e impacto sobre un objetivo, si esto ocurre. Los umbrales de la organización para riesgos bajos, moderados o altos se muestran en la matriz y determinan si el riesgo es calificado como alto, moderado o bajo para ese objetivo.

Condiciones definidas para Escalas de Impacto de un Riesgo sobre los principales Objetivos del Proyecto

(Ejemplos solo para impactos negativos)

Objetivo del Proyecto	Se muestran escalas relativas o numéricas				
	Muy Bajo / 0.05	Bajo / 0.10	Moderado / 0.20	Alto / 0.40	Muy Alto / 0.80
Costo	Incremento de costos insignificante	Incremento del Costo < 10%	Incremento del Costo del 10-20%	Incremento del Costo del 20-40%	Incremento del Costo > 40%
Tiempo	Incremento de tiempo insignificante	Incremento del Tiempo < 5%	Incremento del Tiempo del 5-10%	Incremento del Tiempo del 10-20%	Incremento del Tiempo > 20%
Alcance	Disminución del alcance apenas perceptible	Áreas de alcance secundarias afectadas	Áreas de alcance principales afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el promotor	El elemento terminado del proyecto es efectivamente inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo las aplicaciones muy exigentes se ven afectadas	La reducción de la calidad requiere la aprobación del promotor	Reducción de la calidad inaceptable para el promotor	El elemento terminado del proyecto es efectivamente inservible

Esta tabla presenta ejemplos de definiciones del impacto de los riesgos para cuatro objetivos del proyecto diferentes. Estos deben adaptarse al proyecto individual y a los umbrales de riesgo de la organización en el proceso planificación de la Gestión de Riesgos. Las definiciones del impacto pueden desarrollarse para las oportunidades de forma similar.