



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE
RIESGOS EN LOS PROYECTOS DE LA VICE PRESIDENCIA DE
PROYECTOS DE MEDIOS DE PAGO DEL BANCO DE
VENEZUELA**

presentado por

Ana Heidy Gómez Betancourt

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

López Corrochano, Emmanuel

Caracas, Junio de 2010

Señores:

DIRECTOR PROGRAMA GERENCIA DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana **Ana Heidy Gómez Betancourt**, C.I. 13.158.956, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es **“Diseño de una Metodología para la Gestión de Riesgos en los proyectos de la Vice presidencia de Proyectos Medios de Pago del Banco de Venezuela”**.

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.

En la Ciudad de Caracas, a los 15 días del mes de Junio de 2010

Ing. Emmanuel López C.
C. I. 3.189.576

Sres.
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Postgrado en Gerencia de Proyectos
Caracas

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la Ingeniero Ana Heidy Gómez Betancourt, C.I. 13158956, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado “Diseño de una Metodología para la Gestión de Riesgos en los proyectos de la Vice presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela”, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más que hacer referencia, atentamente,

Licenciada Mariana Pino
C.I. 14.851.673
Gerente de Apoyo
VP Proyecto Medios de Pago
Tlf. 0212-5012605

DEDICATORIA

A mi Dios Todopoderoso por iluminarme el camino a seguir y que siempre está conmigo en las buenas y sobre todo en las malas.

A mis padres, por su comprensión y apoyo en todos los momentos de mi vida en los buenos y en los no tan buenos. Me enseñaron a enfrentar las adversidades sin perder nunca la esperanza ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios y mi perseverancia, todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio, esta nueva meta también es de ustedes.

A mi esposo Jorge Luis, intentando expresarle mi amor y gratitud por su apoyo para realizar este trabajo, por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, porque llegaste en el momento exacto, ni antes ni después, sino cuando tenías que llegar,...sencillamente porque te quiero.

A mis hermanos Edgarrin e Isaac, para que cada día sigan adelante y nunca se detengan en el largo camino de la vida, adelante siempre!

RECONOCIMIENTOS

Quiero agradecer sinceramente a todas aquellas personas que compartieron su conocimiento conmigo para hacer posible la conclusión de este Trabajo Especial de Grado. Especialmente agradezco a mi asesor Ingeniero Enmanuel López, por su asesoría, por sus ideas, recomendaciones y sobre todo por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencia.

A mi Esposo, que con todo y con todo, fue mi ayuda idónea, por sus conocimientos, por su paciencia, comprensión y motivación, sin lo que hubiese sido imposible lograr culminar este trabajo.

A mi familia como una muestra de mi cariño y agradecimiento, por todo el amor y el apoyo brindado y porque hoy veo llegar a su fin una meta mas en mi vida, le agradezco el apoyo que siempre me han dado.

A la licenciada Mariana Pino y a la Vice presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela por el apoyo recibido durante la realización de este trabajo.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACÁDEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS
PROYECTOS DE LA VICE PRESIDENCIA DE PROYECTOS DE MEDIOS DE PAGO
DEL BANCO DE VENEZUELA**

Autor: **Ana Heidy Gómez B.**
Asesor: **Emmanuel López Msc**
Fecha: **Junio de 2010**

RESUMEN

La Gerencia de Proyectos de cualquier empresa es un área que debe poseer lineamientos, herramientas, técnicas y metodologías que si bien no aseguran el éxito del proyecto, permiten manejar cada una de las fases del mismo para lograr cumplir con los objetivos planteados; una de las áreas de proyecto con menor grado de madurez, es el área de riesgo, la falta de madurez en la gerencia de los riesgos ha hecho que la tendencia sea identificar pocos o ningún riesgo. El Banco de Venezuela se ha consolidado durante su larga trayectoria como uno de los bancos más importantes de la banca venezolana. Actualmente la Vice presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela debe cumplir con toda la documentación exigida por la Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) para el inicio y desarrollo de los proyectos de esta. La documentación exigida no presenta formato alguno que especifique la identificación o planeación de los riesgos asociados a los proyectos. El objetivo general de la presente investigación fue diseñar una metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vicepresidencia de Medios de Pago del Banco de Venezuela bajo la metodología PMI. La misma se desarrolló dentro del tipo de investigación proyectiva, utilizando técnicas como la observación directa y grupos de discusión, bajo un diseño no experimental, transeccional y descriptivo; la población objeto de estudio estuvo conformada por las 4 personas adscritas a esta Vice presidencia. El diseño de la metodología para la gestión del riesgo de la Vicepresidencia de Medios de Pago, se desarrolló basándose en la comparación entre la metodología actual de la OGP del Banco de Venezuela y la metodología del PMI, tomando en consideración las debilidades presentadas. La implementación de esta propuesta permitirá desarrollar un método para identificar y controlar los eventos que representan riesgos para el proyecto, y que puedan afectar al mismo, cuantificar su impacto y su probabilidad, y realizar planes de contingencia y análisis comparativos con otros proyectos similares para obtener las amenazas probables.

Descriptores: **Plan, Riesgos, Incertidumbre, Gerencia, Proyectos, Entidad Financiera.**

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
RECONOCIMIENTOS	v
RESUMEN.....	vi
INDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del problema	4
Justificación de la Investigación.....	8
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General.....	9
Objetivos específicos	9
Alcance de la investigación.....	9
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes de la investigación.....	11
Bases Teóricas	12
Proyecto.....	13
Gerencia de Proyectos.....	13
Procesos de la Gerencia de Proyectos.....	14
Áreas del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos	15
Gerencia del Riesgo	17
Procesos de la gestión de riesgos.....	18
CAPÍTULO III	22
MARCO METODOLÓGICO	22
Tipo de Investigación.....	22
Diseño de la Investigación	22
Población y Muestra	23
Técnicas e Instrumentos de Recolección, Procesamiento y Análisis De Datos	24
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
Técnicas para procesamiento y análisis de datos.....	25
Técnicas de Recopilación de Información	25
Definición Operacional	26
Consideraciones Éticas	26
CAPITULO IV	28
MARCO ORGANIZACIONAL.....	28
La Empresa	28
Vice Presidencia de Proyectos Medios de Pago.....	29
CAPITULO V	31
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	31
CAPITULO VI.....	46
LA PROPUESTA	46
1. Título	46
2. Presentación de la propuesta.....	46
3. Justificación de la propuesta.....	46
4. Objetivo de la propuesta.....	47

5. Alcance de la propuesta.....	47
6. Estructura de la propuesta	47
7. Elementos de la propuesta y consolidación de la Fuente de Información	48
Factibilidad de la Propuesta	63
CAPITULO VII.....	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
Conclusiones.....	65
Recomendaciones	66
BIBLIOGRAFÍA	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pag
Nº 1. Grupo de procesos de la Gerencia de Proyectos.....	16
Nº 2. Entradas y salidas del proceso de Planificación del riesgo.....	20
Nº 3. Entradas y salidas del proceso de Identificación del riesgo.....	21
Nº 4. Entradas y salidas del proceso de Análisis cualitativo del riesgo.....	21
Nº 5. Entradas y salidas del proceso de Análisis cuantitativo de riesgo.....	22
Nº 6. Entradas y salidas del proceso de Planificación de la Respuesta del riesgo.....	22
Nº 7. Operacionalización de Variables.....	29
Nº 8. Organigrama Vice presidencia Ejecutiva de Medios Banco de Venezuela	31
Nº9. Correspondencia de los Procesos de Dirección de Proyectos a los Grupos de Procesos y a las Áreas de Conocimiento.....	38
Nº10. Flujo operativo de la gestión de proyectos.....	42
Nº11. Cuadro Comparativo entre la Metodología PMI y la Metodología OGP Banco de Venezuela.....	44
Nº12. Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	51
Nº13. Diagrama de Flujo de Procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	52
Nº14. Planificación de la Gestión de Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas.....	53
Nº15. Identificación de Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas.....	55
Nº16. Análisis Cualitativo de Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas.....	57
Nº17. Análisis Cuantitativo de Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas, y Salidas.....	59
Nº18. Planificación de la Respuesta a los Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas, y Salidas.....	61
Nº19. Seguimiento y Control de Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas.....	64

área, la misma actualmente presenta una deficiencia en la metodología de gerencia de proyectos aplicada, esta no posee una metodología para la administración del riesgo en los proyectos.

Los proyectos manejados en esta gerencia están presentando retrasos en los tiempos de cierre, cambios de alcance e incremento de los costos de los mismos, lo cual representa un problema para la gerencia ya que debe dar respuesta a la problemática actual.

Por todo lo anteriormente expuesto se evidencia la necesidad de desarrollar una metodología para la gestión de los riesgos de los proyectos de la Vice presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela que permita la administración de los eventos inciertos que puedan afectar alguno de los objetivos del proyecto, bien sea alcance, costo, tiempo u otros.

El desarrollo de esta investigación se estructuró en 7 capítulos a saber:

- ✓ Capítulo I: **El Problema**, en este capítulo se presenta la problemática que actualmente se observa en los proyectos manejados por la Vice Presidencia de Proyectos Medios de Pago del Banco de Venezuela, en relación a los retrasos, cambios de alcance e incremento de los costos asociados a los proyectos, brevemente se expone la justificación de la investigación, y se define el alcance que tendrá la misma, además de plantear tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la misma.
- ✓ Capítulo II: **Marco Teórico**, este capítulo presenta los antecedentes y las bases teóricas que sustentan la presente investigación, los trabajos especiales de grado consultados, que guardan relación con la investigación, las definiciones que enmarcan el contexto, como son: Proyecto, Gestión de Proyecto, Riesgo, Gestión de Riesgo, Procesos de la Gerencia de Proyectos y los procesos de la Gestión de Riesgo.
- ✓ Capítulo III: **Marco Metodológico**, define el tipo de investigación, en este caso se seleccionó el tipo Proyectiva y el diseño de la misma del tipo

Documental, no experimental, transeccional y descriptiva, indica la población y muestra seleccionada y las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, la observación directa y la revisión documental.

- ✓ Capitulo IV: **Marco Organizacional**, contiene una breve reseña histórica de la organización general del Banco de Venezuela y específicamente la descripción de la Vice Presidencia de Medios de Pago en la cual se desarrolló la investigación.
- ✓ Capitulo V: **Presentación y Análisis de Resultados**, en este capitulo se da respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados, a través de el análisis de los datos obtenidos luego de la aplicación de las técnicas como entrevistas, revisión documental y grupos de discusión.
- ✓ Capitulo VI : **La Propuesta**, la misma contiene los procesos de la gestión de riesgos planteados en el PMBOK 2008 que deben ser desarrollados por la Vice Presidencia de Proyectos De Medios de Pago del Banco de Venezuela para el adecuado manejo de los riesgos en los proyectos manejados por esta Vice presidencia.
- ✓ Capitulo VII: **Conclusiones y Recomendaciones**, con este capitulo se cierra la investigación, en el se resumen las observaciones recogidas luego de haber realizado la investigación y se realizan recomendaciones en base a las actividades realizadas.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas como bases de apoyo para la realización de la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La Gerencia de Proyectos de cualquier organización es un área que debe poseer lineamientos, herramientas, técnicas y metodologías que si bien no aseguran el éxito del proyecto, permiten manejar cada una de las fases del mismo con una mayor certidumbre para lograr cumplir con los objetivos planteados.

Estudios realizados demuestran que de las áreas del conocimiento de la Gerencia de Proyecto la que presenta menor grado de madurez es el área de Riesgo, (Eli Cohen, 2005, p. 677). El Project Management Institute (PMI) en su PMBOK (2008), define el riesgo de un proyecto “como un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como es el tiempo, el costo, el alcance o la calidad” (p. 234). Siendo que el riesgo es una de las áreas con menor grado de madurez y que de cualquier forma afectará al proyecto, es muy importante que se le preste especial atención dentro de la planificación que conformará el proyecto.

Palacios en su libro “Gerencia de Proyectos Un Enfoque Latino” (2005) señala:

El manejo del riesgo en los proyectos en la cultura latina esta limitado solo a las condiciones de inseguridad que puedan ocasionar daños materiales o humanos. Por lo general, no se asocia el riesgo a sus consecuencias en tiempo o insatisfacción de los stakeholders del proyecto (p. 428).

No existe una cultura de riesgos enfocada a identificar y definir acciones que permitan un manejo eficiente de éstos, la falta de madurez en la gerencia de los riesgos ha hecho que la tendencia sea identificar pocos o ningún riesgo y, de identificarlos, se suele asumir de manera ligera de forma tal que su manejo no representa un mayor esfuerzo por parte del equipo de proyecto y no se visualizan o evalúan los posibles impactos en el mismo.

Los riesgos varían de una empresa a otra, sin embargo en todas están presentes, la situación anteriormente descrita; es un problema que afecta a las empresas a nivel mundial, y Venezuela no escapa de ello, tanto las empresas públicas como privadas presentan esta problemática y el Banco de Venezuela, como parte del sector bancario nacional, se encuentra en la misma situación.

El Banco de Venezuela, desde sus inicios en 1890, se ha consolidado como uno de los bancos más importantes de la banca venezolana a través del desarrollo de proyectos que lo han mantenido a la vanguardia de la tecnología y de los requerimientos de los clientes. Próximo a cumplir 120 años y siendo el principal banco de la banca pública nacional, éste debe enfrentarse al cumplimiento de requerimientos que lo mantengan como el principal banco del país al servicio de sus clientes.

La Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela, es una gerencia adscrita a la Vice Presidencia de Operaciones de Medios de Pago, que maneja los proyectos relacionados a ésta, su equipo de trabajo está conformado por un Gerente de Área, un Gerente de Apoyo y un Especialista de proyectos.

Los proyectos que esta oficina maneja deben cumplir con lo establecido en la Guía Metodológica de Proyectos de la Oficina de Proyectos (OGP) del Banco de Venezuela. Esta guía establece las responsabilidades tanto del usuario, como del líder y equipo de proyecto y de la Oficina de Proyectos en cada fase, así como la documentación requerida a lo largo del proyecto.

Actualmente la Vice presidencia de Proyectos de Medios de Pago debe cumplir con toda la documentación exigida por la OGP en relación a la planificación, inicio, desarrollo y cierre de los proyectos. Realizando una analogía entre la Metodología de la Gerencia de Proyectos de la PMI y la Metodología aplicada por la OGP del Banco de Venezuela, se observó que el proceso de Planificación descrito en el PMBOK, corresponde en la metodología de la Guía de la OGP del Banco de Venezuela a la Fase 2, definida como Planificación y Definición.

En esta fase la OGP exige la presentación del Plan del Proyecto, el cual debe especificar el propósito, la justificación, el alcance y la alineación del proyecto con los objetivos del Banco, además de una serie de documentos anexos que constituyen la documentación requerida para la definición del proyecto a realizar y lo necesario para dar inicio al mismo.

Entre los procesos de Planificación de proyecto del PMI que se deben cumplir se encuentra el proceso de Planificación de la Gestión de riesgos, el cual debe contemplar todo lo relacionado a la identificación, análisis y respuesta a éstos, la metodología de la OGP de Banco de Venezuela no contempla dentro de la planificación de un proyecto ni en el resto de las fases una Gestión de riesgo que permita el manejo de los mismos; los cuales son manejados y monitoreados con la aplicación de Excel Microsoft Office. Esta aplicación no permite realizar el monitoreo adecuado de las actividades del proyecto, ya que implica un largo y abrumador control, que puede traer como consecuencia pérdida de información y variación en las etapas de avance del proyecto.

El objetivo principal de una gerencia de riesgos es identificar los factores que pueden afectar de forma positiva o negativa los objetivos del proyecto, busca cuantificar el impacto y la probabilidad de los riesgos que puedan afectar negativamente para así poder definir planes a aplicar en el momento que se presenten y los que puedan afectar positivamente para aprovecharlos y obtener beneficios en pro del proyecto.

Actualmente en la Gerencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela se observa que en los proyectos allí desarrollados, no se consideran los eventos y situaciones no previstas, no se analizan los impactos y consecuencias derivados de éstos, por lo que no se realizan planes de contingencia que permitan dar respuesta a estos eventos, analizando la situación para así aprovechar las oportunidades que se deriven de estos o mitigar las consecuencias de los factores que puedan afectar negativamente al proyecto.

El manejo que actualmente se le da a estos eventos es simplemente tomar una

acción correctiva al momento de presentarse éste, lo que en la mayoría de los casos representan retrasos en los tiempos de ejecución de las actividades y, por ende, en la fecha fin del proyecto ocasionando, adicionalmente, una serie de inconvenientes que se ven reflejados en el alcance de los objetivos del mismo.

De continuar sin una metodología para la gestión de los riesgos que permita gestionar los mismos y establecer las acciones a seguir para el manejo de cada uno de ellos, estos continuarán afectando a los proyectos desarrollados en la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago, continuará el incremento de los costos, los cambios de alcance, los retrasos en las entregas y el incumplimiento en las fechas de cierre de los mismos, afectando así a los objetivos del Banco ya que todos los proyectos están alineados a ellos.

El diseño de una metodología para la gestión del riesgo de la Vice presidencia de Medios de Pago del Banco de Venezuela busca desarrollar un método que permita identificar, cuantificar su impacto y su probabilidad, así como realizar planes de contingencia y controlar los eventos que representan riesgos para el proyecto y que puedan afectar al mismo.

Una de las ventajas de planificar, especifica Palacios (2005), es que “ayuda a prever y manejar los sucesos inesperados que pueden aparecerse durante el proyecto” (p. 313), el estar preparado para el evento no asegura el control de este; sin embargo brinda certidumbre para el manejo del mismo, y la planificación permite trazar las estrategias a seguir en el momento indicado. La aplicación de una metodología no asegura el éxito total de los proyectos de la Vice presidencia de Medios de Pago, pero si busca la minimización del impacto en estos.

De acuerdo al planteamiento anterior, surge la siguiente interrogante:

¿Cuál debe ser la metodología a aplicar para el manejo de los riesgos en la Vice-presidencia de Proyectos Medios de Pagos del Banco de Venezuela?

Justificación de la Investigación

Entre las variables de un proyecto que deben ser consideradas por el gerente del mismo, se encuentran los riesgos. La ausencia de una gestión del riesgo puede significar el fracaso de un proyecto, pero no así la efectiva gestión significaría el éxito del mismo, el objetivo de la gestión del riesgo es tratar de minimizar el impacto de los mismos y manejarlos a favor y no en contra del proyecto.

La metodología de la OGP de Banco de Venezuela no contempla dentro de la planificación de un proyecto, ni en el resto de sus fases, una Gestión de riesgo que permita el manejo de los mismos; los cuales son manejados y monitoreados con la aplicación de Excel Microsoft Office. Esta aplicación no admite realizar el monitoreo adecuado de las actividades del proyecto, ya que implica un largo y abrumador control, que puede traer como consecuencia pérdida de información y variación en las etapas de avance del proyecto.

El objetivo principal de una metodología para la gestión de los riesgos es brindar al equipo de proyecto una guía que le permita identificar los posibles riesgos que se puedan presentar no solo al inicio de un proyecto, sino a lo largo de las diferentes etapas del mismo. La metodología permite realizar un análisis de la probabilidad y el impacto de los riesgos, así como la planificación de la respuesta a éstos.

La propuesta de una metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vice-presidencia de Proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela, pretende proporcionar al equipo de proyectos de esta unidad una herramienta que permitirá la identificación de los riesgos internos y externos, definir acciones que ayuden a minimizar, mitigar o aceptar el impacto y la probabilidad de que uno de estos eventos se materialice, permitirá a través de su aplicación la calificación y cuantificación de los riesgos para definir medidas de prevención y protección.

De no realizarse este estudio continuará la ausencia de una gestión de riesgo

en los proyectos desarrollados por esta Vice presidencia, continuará la falta de respuestas contingentes para el trato de situaciones no previstas que se reflejan en los retrasos, cambios de alcance e incremento en los costos de los proyectos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer una metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vice-presidencia de Proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela bajo la metodología del PMI.

Objetivos específicos

- Describir los activos de los procesos de la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela.
- Comparar los procesos de la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela con las buenas prácticas del PMI.
- Identificar los elementos de la metodología del Project Management Institute (PMI), que pueden ser aplicados a la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del banco de Venezuela para el manejo de los riesgos en los proyectos.
- Diseñar una Metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vice-presidencia de proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela.

Alcance de la investigación

El alcance de este estudio comprendió el desarrollo de todos aquellos pasos necesarios para presentar una propuesta de metodología para la gestión de los riesgos de la Vice presidencia de proyectos de medios de pago del Banco de Venezuela.

Para el desarrollo de la propuesta se tomó en cuenta que serían objeto de estudio solo los proyectos desarrollados por esta Vice presidencia, el diseño de la propuesta se basó en los procesos de la Gerencia de riesgos en proyectos definidos por el Project Management Institute (PMI) en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI (PMBOK, 2008).

El diseño de la Metodología se considera una propuesta a esta Vice presidencia y contempla el desarrollo de una herramienta que permita la gestión de los riesgos en los proyectos allí desarrollados, el alcance de la propuesta no incluye la aprobación e implementación de la misma por parte de la Vice presidencia de Proyectos de Medios de Pago.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Según Arias (2006) “Esta sección se refiere a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio.” (p. 94)

Oscar Pecchio (2004) realizó un Trabajo Especial de Grado cuyo título es **“Propuesta Metodológica para el manejo de riesgos en Proyectos de Otepi Consultores”**, esta investigación tuvo como objetivo general desarrollar una Metodología a ser utilizada en todos los proyectos que se ejecuten en Otepi Consultores y que permita una gestión efectiva de los riesgos que puedan presentarse durante el desarrollo de los mismos.

Este autor llegó a la conclusión que en un entorno cada vez más competitivo las empresas de ingeniería en la actualidad deben mejorar sus niveles de desempeño para mantener su posicionamiento en el mercado y para lograrlo deben contar con herramientas que les permitan reducir la incertidumbre y manejar los riesgos. Este trabajo guarda relación con esta investigación ya que en el se observa que una metodología de riesgos es una herramienta que permite reducir la incertidumbre y manejar el riesgo para de esta manera darle ventaja competitiva a la empresa.

Jesús Rollingson (2004) presentó en su Trabajo Especial de Grado **“Una Propuesta Metodológica para la implantación y mejora de la gestión de riesgos en organizaciones de proyectos”**. El objetivo general fue Desarrollar una propuesta metodológica para la implantación de la gestión de riesgo en organizaciones de proyecto, que permita su desarrollo estructurado en función de las necesidades propias de cada organización. Rollingson en su investigación afirma que la mayoría de los expertos en esta área concuerdan

en plantear que las organizaciones que quieran ser exitosa en la implantación de un esquema de gestión de riesgos deben tratarlo como un proyecto en si mismo, por lo que requiere de objetivos claros y criterios de éxito bien definidos, una planificación y dotación de recursos cuidadosa, y un efectivo programa de control y seguimiento. Con esta investigación se evidencia la importancia de la gestión de los riesgos en las organizaciones que manejan proyectos, al punto de definirlo como un proyecto más a desarrollar para obtener resultados exitosos.

Ingrid Cavalieri (2007) desarrolló un Trabajo Especial de Grado titulado **“Metodología para la gestión de riegos de los proyectos de la empresa de Ingeniería TEENS CONSULTORES”**, el objetivo general de esta investigación fue proponer una metodología para la gestión de riesgos de los proyectos de la empresa TEENS CONSULTORES.

Esta investigación plantea que como consecuencia de la cantidad de imprevistos que surgen en el desarrollo de cualquier tipo de proyecto, los cuales generan perdidas económicas para la empresa, unido a otros tipos de inconvenientes, surge la necesidad de desarrollar una metodología que ayude a la empresa a mejorar el manejo de la gestión de riesgos de los proyectos que acomete, lo que incluye la identificación oportuna y la toma de medidas correspondientes como planificación, evaluación, prevención y control que permitan a las empresas optimizar su rendimiento desde todo punto de vista.

De esta forma se evidencia que la falta de control de las diferentes variables que pueden presentarse en el desarrollo de un proyecto afectan al mismo, y una de estas variables son los riesgos, una debida identificación, evaluación, planificación y control permitirá minimizar los efectos que estos puedan ocasionar al proyecto, pero esto solo se logra a través de una metodología que permita el manejo de la gestión de los mismos.

Bases Teóricas

Arias (2006) indica que las bases teóricas “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque

determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p. 39). A continuación se presentan las bases teóricas que sustentaron el análisis de los datos del presente estudio

Proyecto

Palacios (2005) define Proyecto como “trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación “(p.18). De acuerdo al PMI (PMBOK 2008) “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (p. 5)

Otra definición lo sugiere como “el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un cierto objetivo específico. Este generalmente debe ser alcanzado en un período de tiempo previamente definido y respetando un presupuesto”. Definición de Proyecto (2010) Recuperado en Febrero 27, 2010, (<http://definicion.de/proyecto/>).

Estas definiciones coinciden en que las características principales que definen a un proyecto son un objetivo, una temporalidad (fecha de inicio y fecha fin) y un entregable único, que es el resultado esperado.

Gerencia de Proyectos

Palacios (2005) especifica 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. 47).

De acuerdo al PMI (PMBOK, 2008) se entiende por gerencia o dirección de proyectos:

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requerimientos del proyecto. La dirección de proyectos se realiza a través del uso de procesos como inicio, planificación, ejecución, control y cierre. La dirección de proyecto se logra

mediante la aplicación e integración adecuada de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos (p.12).

Procesos de la Gerencia de Proyectos

Según el PMI los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos) (PMBOK 2008, p. 41).

- Grupo del Proceso de Iniciación: Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- Grupo del Proceso de Planificación: Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- Grupo del Proceso de Ejecución: Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- Grupo del Proceso de Seguimiento y Control: Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo del Proceso de Cierre. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Los procesos de gerencia de proyectos interactúan entre si de manera que los resultados de unos se convierten en insumos de otros, siguiendo un ciclo ordenado.

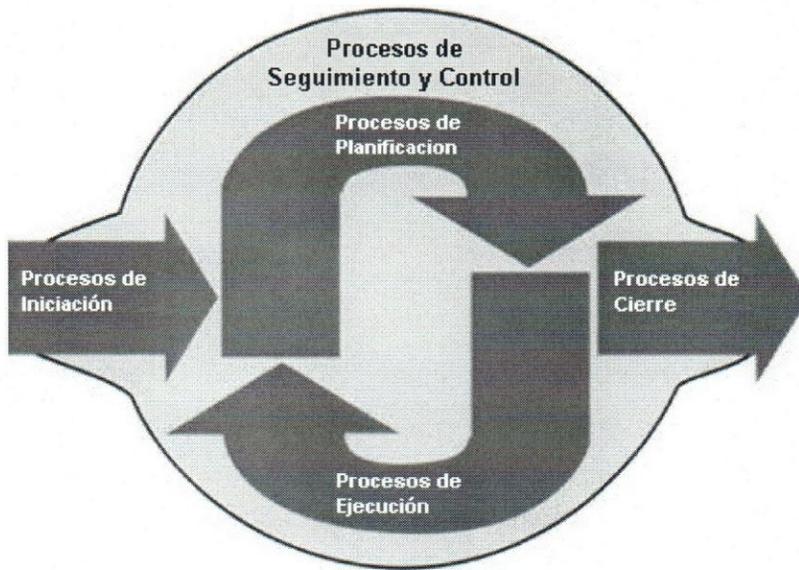


Figura Nº 1. Grupo de procesos de la Gerencia de Proyectos

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

Todos estos procesos pertenecen a alguna de las denominadas áreas del conocimiento: alcance, costo, tiempo, calidad, riesgo, procura, comunicación, recursos humanos e integración, definidas así por la Metodología del PMI. A aquellos procesos que se encuentran vinculados a las primeras cuatro áreas de conocimiento se les denomina procesos medulares, pues tienen una relación más directa y evidente con los objetivos del proyecto. Al resto de los procesos se les llama habilitadores o de apoyo.

Áreas del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

El PMI (2008) establece nueve (9) áreas de conocimientos a ser cubiertas por la gerencia de proyectos. Cada una de las áreas de conocimiento, puede contener uno o varios de los procesos de gerencia de proyectos descritos previamente.

Las áreas de conocimiento son complementarias entre sí y se integran a los procesos y a las fases de un proyecto a través de la gerencia de proyecto. Cada área de conocimiento se refiere a una disciplina específica, pero todas las áreas están vinculadas.

- La Gerencia de Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.
- La Gerencia del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- La Gerencia del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- La Gerencia de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- La Gerencia 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 la cuales fue emprendido.
- La Gerencia de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.
- La Gerencia de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- La Gerencia de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.
- La Gerencia de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

La presente investigación, aunque está relacionada directamente con la Gestión de Proyectos, va enfocada específicamente a la gestión de los riesgos, ya que es en esta área donde se observa la debilidad presentada en la Guía

Metodológica de la Oficina de Proyectos del Banco de Venezuela, por ello se definirá de manera clara todo lo relacionado a esta gerencia.

Gerencia del Riesgo

El término riesgo está íntimamente relacionado con los términos incertidumbre y probabilidad en cuanto a que todos ellos hacen referencia a la predicción de ocurrencia o no de un determinado suceso y a la estimación de la importancia de sus efectos (intensidad y vulnerabilidad) (Universidad Pontificia de Salamanca; 2000; p. 23).

En el mismo orden de ideas, Palacios (2005) explica:

El riesgo es una medida del nivel de CERTEZA que se tiene de un continuum. En un extremo se tiene la absoluta SEGURIDAD de lo que va a suceder y en el otro existe una AUSENCIA total de información y, por tanto, incapacidad de PREDICCIÓN. Según esto, el riesgo es una medida de la falta de certidumbre basada en la indisponibilidad de información adecuada (p. 417).

El PMI en su PMBOK (2008), define el riesgo de un proyecto en la forma siguiente:

El riesgo en un proyecto es un evento o una condición, que si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo sobre los objetivos del mismo. Un riesgo tiene una causa y, si ocurre, una consecuencia. ... Los riesgos del proyecto incluyen tanto las amenazas a sus objetivos como las oportunidades de mejora a dichos objetivos. Esto tiene su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos (p. 238).

El común denominador entre los conceptos es incertidumbre y efectos, por lo que se puede decir que el riesgo esta relacionado con la falta de información de la ocurrencia de un hecho y de las consecuencias de este sobre cualquier cosa.

La Universidad Pontificia de Salamanca (2000) define la gerencia del riesgo como “los procesos de planificar, organizar, dirigir y controla los recursos y actividades de la empresa para minimizar los efectos adversos de los sucesos accidentales que afecten a la misma, al menor costo posible” (p. 109).

Desde un punto de vista administrativo, la gerencia del riesgo implica un proceso de toma de decisión, que implica una serie de pasos lógicos para llegar a hasta un resultado que para este caso debe ser la acción a aplicar para minimizar la acción del riesgo.

Según la Universidad Pontificia de Salamanca (2000) se distinguen cuatro pasos en la metodología para la gestión del riesgo: Identificación de los riesgos, clasificación de los riesgos, evaluación de los riesgos y toma de decisiones referente al tratamiento de los riesgos (p. 40).

La planificación de la administración de los riesgos es el proceso de definir y planificar las actividades de la administración de los riesgos para un proyecto, y su principal objetivo es un plan de administración de riesgos.

El PMI estudia la gerencia del riesgo en el proceso definido como Gestión de los riesgos del proyecto, siendo el riesgo clasificado como una de las nueve áreas del conocimiento del proyecto.

El PMI (2008) lo define:

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

La gestión de riesgos del proyecto está orientada a manejar la incertidumbre que caracteriza todo proyecto. Se puede decir que tiene como objetivo medir el impacto de los eventos que positivamente pudieran afectar los objetivos del proyecto y reducir la probabilidad e impacto de aquellos eventos que pudieran afectar tales objetivos negativamente.

Procesos de la gestión de riesgos

Los procesos de la gestión de riesgo según el PMI (2008) persiguen cumplir

con “los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto que son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto” (p. 234).

Para el PMI (2008) son seis procesos los que conforman la gestión de los riesgos:

1.-**Planificación de la gerencia de riesgo:** Planificar la Gestión de Riesgos es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto. Una planificación cuidadosa y explícita mejora la probabilidad de éxito de los otros cinco procesos de gestión de riesgos. La planificación de los procesos de gestión de riesgos es importante para asegurar que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos sean acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto para la organización.

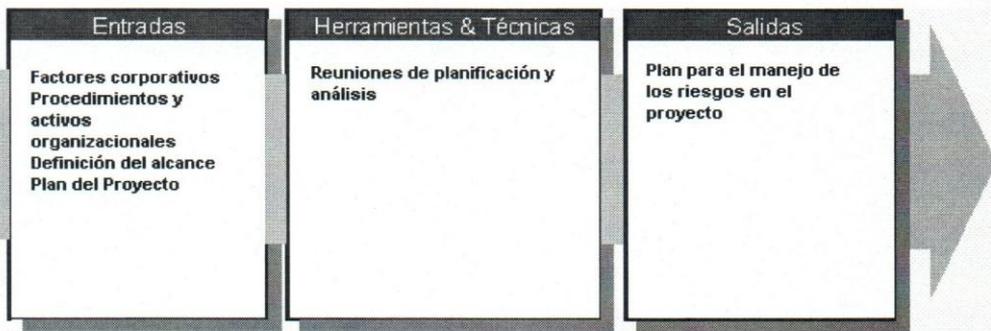


Figura Nº 2. Entradas y salidas del proceso de Planificación del riesgo
Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

2.-**Identificar los Riesgos** es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.

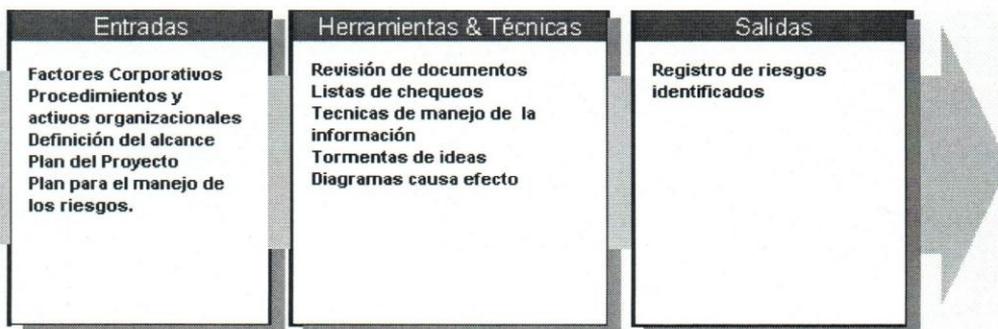


Figura Nº 3. Entradas y salidas del proceso de Identificación del riesgo

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

3.-Análisis Cualitativo de Riesgos: Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.

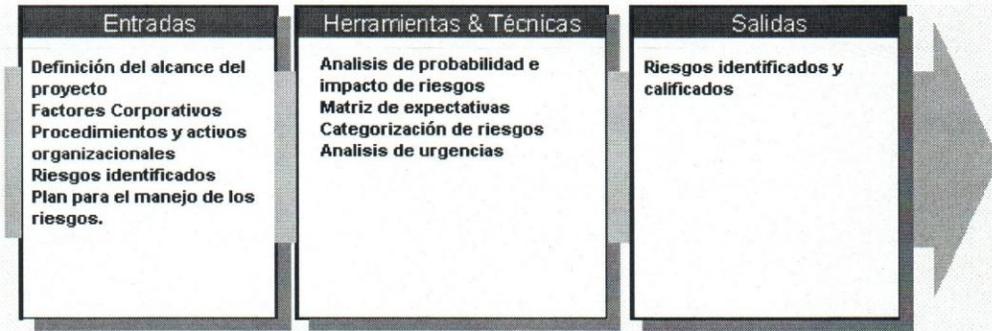


Figura Nº 4. Entradas y salidas del proceso de Análisis cualitativo del riesgo

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

4.-Análisis Cuantitativo de Riesgo: es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

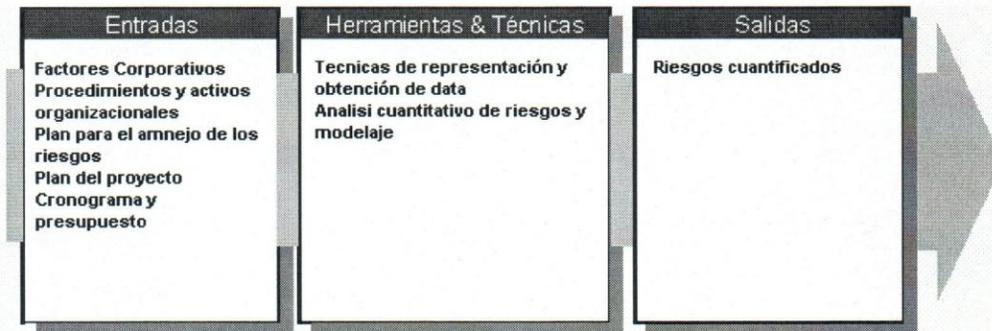


Figura Nº 5. Entradas y salidas del proceso de Análisis cuantitativo del riesgo

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

5.-Planificación de la respuesta del riesgo: Planificar la Respuesta a los Riesgos es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

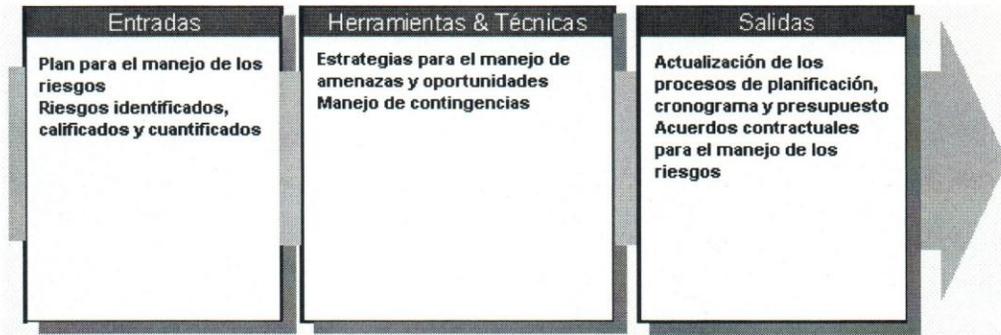


Figura Nº 6. Entradas y salidas del proceso de Planificación de la Respuesta del riesgo

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

6.-Monitorear y Controlar los Riesgos: Monitorear y Controlar los Riesgos 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 contra los riesgos a través del proyecto.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se exponen los aspectos relacionados con la metodología a seguir en la investigación, según Ballestrini (2006):

Se trata aquí de incorporar los aspectos centrales, que constituyen el Marco Metodológico de la investigación realizada, atendiendo al orden de aparición de los mismos. De esta manera, el lector del trabajo puede notar inmediatamente, el conjunto de procedimientos tecno-operacionales que se ofrecen en el desarrollo de la investigación planteada (p.127).

Tipo de Investigación

El tipo de investigación estará orientado al cumplimiento del objetivo principal del estudio el cual es el diseño de una metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vice presidencia de Proyectos Medios de Pago del Banco de Venezuela. En tal sentido se enmarcó en el tipo de investigación proyectiva.

Según Jacqueline Hurtado de Barrera (2006), enmarca el tipo de investigación denominado modalidad proyectiva como:

Este tipo de Investigación intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta. El término proyectivo está referido a proyecto en cuanto a propuesta; sin embargo, a este proyecto o propuesta el investigador puede llegar mediante vías diferentes, las cuales involucran procesos, enfoques, métodos y técnicas propias: la perspectiva, la prospectiva y la planificación holística (p. 117).

Diseño de la Investigación

Sabino (2004) resalta que el diseño de la investigación “tiene por objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teoría y su forma es la de una estrategia o plan general que determine las operaciones necesarias para hacerlo” (p. 75).

Ballestrini (2006) “el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma” (p. 131).

Para la UPEL (2004) “Se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (p. 15). La investigación realizada se categoriza dentro del tipo Documental.

La presente investigación se enmarcó dentro del diseño no experimental transeccional, esto se define una vez que los datos en gran parte se obtendrán de la observación directa, sin influir en ninguna de sus variables (no experimentales), igualmente se obtendrán en un momento dado del tiempo, bajo ciertas condiciones específicas, lo que hace que sea transversal y descriptivo, debido a que persigue diagnosticar la situación en sus detalles, analizando todos los elementos que intervienen en el proceso.

La investigación no experimental transeccional se caracteriza porque “recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, donde su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 2007, p. 270).

Población y Muestra

Arias (2006) define población al “Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

La población objeto de la presente investigación se encontró conformada por el personal adscrito a la Vice presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela, conformada por la Vice presidente de Operaciones Medios de Pago, la Vice presidente de Proyectos Medios de Pago, la Gerente de apoyo de Proyectos Medios de Pago y un Especialista de Proyectos.

En la presente investigación la muestra corresponde exactamente con la población descrita anteriormente, considerándola muestras de tipo no probabilísticas o dirigidas, ya que la elección de los elementos no dependió del azar o probabilidad, sino de las características de la investigación y del criterio del investigador.

Técnicas e Instrumentos de Recolección, Procesamiento y Análisis De Datos

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para Ballestrini (2006) es importante:

Señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando (p. 132).

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron como técnicas de recolección de datos la observación directa, la recopilación y revisión documental y los grupos de discusión.

Arias (2006) define a la observación directa como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69).

Los datos obtenidos de la aplicación de estas técnicas sirvieron de información para la formulación de la metodología de riesgos que se propone a la Vice presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela.

Arias (2006) señala en relación a los instrumentos de recolección de datos, “es cualquier recurso, dispositivo o formato (papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69).

Los instrumentos de recolección de datos, utilizados en la presente investigación fueran: Cuestionarios, fichas de trabajo, entrevistas, y planillas, esto con el fin de almacenar y registrar la información que se obtuvo de la aplicación de las herramientas de recolección de datos.

Las fichas de trabajo, según Tamayo y Tamayo, M. (2007) “son instrumentos que nos permiten ordenar y clasificar los datos consultados y recogidos, incluyendo nuestras observaciones y críticas” (p. 212)

Técnicas para procesamiento y análisis de datos

Balestrini (2006) destaca del análisis de los datos que “implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p.169).

Las técnicas y herramientas utilizadas para el procesamiento y análisis de la información fueron las técnicas y herramientas utilizadas en los 6 procesos de la gestión de los riesgos del PMI.

Reuniones de Planificación y Análisis: En estas reuniones se revisó la metodología aplicada actualmente, se realizó análisis de la información actual en materia de Riesgos del equipo de proyecto.

Revisiones de la Documentación según el PMI, (2008) se tiene que:

Puede efectuarse una revisión estructurada de la documentación del proyecto, incluyendo los planes, los supuestos, los archivos de proyectos anteriores, los contratos y otra información. La calidad de los planes, así como la consistencia entre dichos planes y los requisitos y supuestos del proyecto, pueden ser indicadores de riesgo en el proyecto (p. 244).

Técnicas de Recopilación de Información

- Tormenta de ideas: Se aplicó esta técnica en las diferentes reuniones pautadas para lograr obtener información de los riesgos mas comunes asociados a los proyectos desarrollados por esta Vice Presidencia, se realizó

con un equipo multidisciplinario con el fin de obtener una visión mas amplia del tema.

- Entrevistas: Se realizaron entrevistas estructuradas con el fin de obtener información histórica de los proyectos realizados y los eventos que impactaron en los mismos.
- Juicio de Expertos: Se consultó con los expertos con experiencia en diversos proyectos y con experiencia en diversas áreas del negocio que aportaron su experiencia y conocimientos.

Definición Operacional

Según Ballestrini (2006) “la definición operacional de la variable representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez mas sencillos que permiten la máxima aproximación para poder manipularla” (p. 37). Consiste en desglosar las variables en los aspectos a ser medidos mediante la aplicación de una metodología determinada tomando en cuenta los objetivos del proyecto.

En la figura N° 7 (ver p. 29) se resume la operacionalización de los objetivos de este trabajo de investigación.

Consideraciones Éticas

En relación a las consideraciones éticas, la investigación se realizó con la autorización de la Vice presidenta de Proyectos Medios de Pagos del Banco de Venezuela. En todo momento se resguardó la integridad de los datos y la confidencialidad de los mismos. El uso de la información recolectada fue estrictamente de carácter académico. Para algunos casos se mencionan los autores y las fuentes de los datos, estos están expuestos en las referencias bibliograficas.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Técnicas	Instrumentos
Diseñar una metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vice-presidencia de proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela bajo la metodología del PMI.	Describir los activos de los procesos de la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela.	Descripción de los activos de la Vice Presidencia de Proyectos Medios de Pago del banco de Venezuela.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista con el personal de la Vice Presidencia de Proyectos Medios de Pago del Banco de Venezuela. - Observación directa de la Guía Metodológica de Proyectos de la Oficina de Proyectos del Banco de Venezuela 	✓ Block de Notas
	Comparar los procesos de la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela con las buenas prácticas del PMI.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Procesos de la metodología de Proyectos de la OGP del Banco de Venezuela. ❖ Fundamentos del PMI 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de análisis y comparación para discutir de las etapas y procesos de cada una de las Metodologías. - Juicio de Expertos información de experiencia en proyectos realizados en la gerencia. 	✓ Block de Notas
	Identificar los elementos de la metodología del Project Management Institute (PMI), que pueden ser aplicados a la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del banco de Venezuela.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fundamentos del PMI, áreas del conocimiento, procesos y Gestión de los riesgos. ❖ Proyectos de la Vice Presidencia Medios de Pago del Banco de Venezuela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión Documental relacionada a los proyectos de la Vice Presidencia de Medios de Pago del Banco de Venezuela 	✓ Referencia bibliográficas
	Diseño de la Metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vice-presidencia de proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela	Riesgos en los proyectos de la Vice Presidencia de Medios de Pago del Banco de Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> - Tormenta de ideas para definir la lista de riesgo de los proyectos de esta Gerencia. - Aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas para la Gestión de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Referencia bibliográficas ✓ Block de notas

Figura N° 7 Operacionalización de Variables

Fuente: Autor (2010)

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

La Empresa

A continuación se expone una breve reseña histórica a partir de la información seleccionada del portal Web del Banco de Venezuela. Portal WEB consultado en Febrero 11, 2010. (<http://www.bancodevenezuela.com>).

El 2 de septiembre de 1890 se inscribe ante el Registro de Comercio el documento mediante el cual, el hasta entonces llamado Banco Comercial, cambia su nombre a Banco de Venezuela, que inicia sus actividades con un capital de Bs. 8.000.000, posteriormente en 1917, la Institución inicia su ampliación en materia financiera al ofrecer a su clientela comercial, el nuevo servicio de descuento de efectos comerciales (aceptaciones y pagarés). Hacia la década de los 20, el Banco suministra líneas de crédito a numerosos comerciantes y agricultores.

Durante varias décadas el banco fue creciendo y ofreciendo a sus clientes diversos productos de banca, es en 1981 que se constituye el Banco de Venezuela International, para ofrecer un servicio internacional amplio y diversificado y en 1987, el Banco de Venezuela se convierte en SAICA, dándole forma institucional a la amplia distribución accionaria. Años más tarde a finales del siglo 20, es adquirido por el Grupo Santander, el cual en fusión con el Banco Central Hispanoamericano se consolidaba como el primer grupo financiero de España y America Latina.

El año 2001 significó un período de grandes transformaciones para la institución financiera, tanto en estructura de negocio como operativo. El inicio de esta nueva etapa implicó la ejecución de actividades encaminadas a lograr el éxito en el proceso de fusión con el Banco Caracas, es así como Banco de Venezuela se consolida como el Banco líder del sistema financiero nacional, con la experiencia acumulada de las dos instituciones financieras más antiguas del país, unidas bajo

una nueva y moderna imagen corporativa, con presencia en todo el territorio nacional, a través de una red de más de 300 oficinas, 661 cajeros automáticos y más de 12.000 puntos de venta.

Actualmente el Banco comienza una nueva era de transformaciones al convertirse en parte de la banca pública nacional, en conjunto con el resto de los bancos que conforman el grupo, buscan consolidarse como banca social para estar al servicio del pueblo venezolano.

El presente proyecto de investigación se desarrollara en la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago, la cual esta adscrita a la Vice presidencia de Operaciones Medios de Pago, que forma parte del conjunto de áreas que conforman la Vice presidencia de Operaciones del Banco de Venezuela.



Figura Nº 8. Organigrama Vice presidencia Ejecutiva de Medios Banco de Venezuela

Fuente: Intranet Banco de Venezuela (2010).

Vice Presidencia de Proyectos Medios de Pago

La Vice presidencia de Proyectos Medios de Pago es un área perteneciente a la Vice Presidencia de Operaciones de Medios de Pago, esta área esta conformada por un Vicepresidente, un gerente de apoyo y un especialista de proyectos. La

misma es la encargada de controlar los proyectos relacionados a las diferentes Gerencias de Medios de Pago: Gerencia de Emisión y Distribución de Plásticos, Gerencia de Intercambio y Resolución de Fraudes, Gerencia de Liquidación, Gerencia de Divisas de Tarjetas de Crédito y Gerencia de Monitoreo y Control de Cajeros y POS.

Vice Presidencia Operaciones Medios de Pago

Esta Vice Presidencia reporta directamente a la Vice Presidencia de Operaciones, y esta encargada de todo lo relacionado a las áreas de emisión y distribución de plásticos de Tarjetas de Débito y Tarjetas de Crédito, liquidación, reportes de fraudes, autoservicios, Divisas y Cajeros.

Vice Presidencia Operaciones

Es el área destinada a gestionar y controlar las operaciones bancarias ofrecidas al cliente a través de un servicio eficiente y de calidad, constituido por las Vice Presidencias de Operaciones Pasivos, Medios de pago, Activos, Tesorería, Activos de Terceros Internacionales y Unadi.

Su visión es ser un equipo especializado en el manejo de herramientas tecnológicas y de procesos operativos asegurando calidad y rentabilidad con un recurso humano profesional alineado a las metas de negocio establecidas por el Banco.

Los esfuerzos de estas áreas operativas, entre ellas Medios de Pago, están orientados a la productividad realizando mejoras en la calidad de servicio, mitigación de riesgo, mejoramiento de procesos para la prevención de fraudes y en el cumplimiento de los requerimientos gubernamentales de carácter mandatario.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados es la actividad a realizar una vez que se han obtenido los datos necesarios de la investigación, Arias (2006) afirma:

En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos. (p. 53).

Según lo expuesto anteriormente a continuación se presentan los datos seleccionados para dar respuesta a los objetivos planteados.

Objetivo N° 1 Describir los activos de los procesos de la Vice Presidencia de Proyectos Medios de Pago del Banco de Venezuela

De acuerdo a lo señalado en el PMBOK 2008, los activos de los procesos de una organización viene dados por los formatos, planillas, roles y responsabilidades, lecciones aprendidas, registros, entre otros, los cuales influyen en el proceso de Planificación de la Gestión de los Riesgos (p. 238).

En este mismo orden de ideas, uno de los activos que actualmente dispone la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago es lo establecido en la "Guía Metodológica de la Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP)" del Banco de Venezuela. Esta guía establece los elementos básicos de la metodología en gerencia de proyectos, junto con los pasos que deben seguir las áreas del Banco a lo largo del ciclo de vida de sus proyectos.

Esta Metodología contempla en su proceso de gestión de proyectos cuatro fases, Fase 1 Priorización, Fase 2 Planificación y Definición, Fase 3 Ejecución

y Seguimiento y Fase 4 Cierre. En cada una de las fases se debe cumplir con documentación que especifique información relacionada al proyecto, sin embargo al realizar un análisis de la misma se observó que en ninguna de las fases de la Metodología se considera el manejo o la gestión de los riesgos en los proyectos.

Dado que los proyectos desarrollados por la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pagos deben estar alineados a esta Metodología, en los mismos no se consideran los eventos y situaciones no previstas, no se analizan los impactos y consecuencias derivados de estos, por lo que no se realizan planes de contingencias que permitan dar respuesta a estos eventos, analizando la situación para aprovechar las oportunidades que se deriven de ellos o mitigar las consecuencias de los factores que puedan afectar negativamente a los objetivos del proyecto.

El manejo que actualmente se le da a estos eventos es simplemente tomar una acción correctiva al momento de presentarse los mismos, lo que en la mayoría de los casos representan retrasos en los tiempos de ejecución de las actividades y por ende en la fecha de cierre del proyecto, adicionalmente ocasionan una serie de inconvenientes que se ven reflejados en el alcance de los objetivos del mismo y en los costos asociados a estos.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, es importante indicar, que no existe documentación asociada a la identificación de los riesgos, no hay formatos o plantillas que recojan la información relacionada a los mismos, no existe un registro de lecciones aprendidas, no hay un know how de proyectos anteriores que permitan realizar comparaciones para así dar respuesta a situaciones similares.

Entre la documentación requerida por la OGP se encuentra un formato denominado F003, el cual se puede considerar como el documento de inicio del proyecto, ya que en el, se refleja el alcance del respectivo proyecto y los datos básicos como la unidad solicitante y las características del requerimiento, en la mayoría de los casos este documento es conservado por el líder técnico, y no

es almacenado en una carpeta del proyecto respectivo, por lo que no siempre se tiene fácil acceso a este.

La única documentación que se resguarda de cada uno de los proyectos, son las minutas de las reuniones de seguimiento, en estas se colocan los puntos de atención que en determinado momento pueden llegar a convertirse en puntos críticos para el proyecto, sin embargo estos puntos de atención no se les da una respuesta planificada que permita minimizar el impacto de este sobre el proyecto.

Los puntos de atención surgen sobre el desarrollo de los proyectos, en algunos casos estos puntos pueden estar afectando al proyecto durante semanas sin que se de una respuesta al mismo e inclusive pueden hasta detener el desarrollo del proyecto por un tiempo determinado, lo que trae como consecuencia el retraso en las fechas de cierre, replanificación de las actividades e incremento en los costos del mismo.

Es importante resaltar que una de las áreas del Conocimiento consideradas por el Project Management Institute (PMI) en su "Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos" (PMBOK), es la Gerencia de los Riesgos, en ella se presentan los procesos relacionados a la identificación, análisis y planificación de respuesta a los riesgos, así como su control en los proyectos.

Esta guía así como diferentes autores consideran que una buena gestión de los Riesgos del proyecto no asegura el éxito del mismo, sin embargo consideran que es de vital importancia para alcanzar de manera satisfactoria el cumplimiento de los objetivos y del alcance definido, por lo que se considera una debilidad en la Vice Presidencia de Proyectos Medios de Pago la falta de una metodología para el manejo de los riesgos que le permita, identificar, analizar, cuantificar y planear la respuesta a estos.

La información que permitió realizar el análisis anteriormente expuesto se obtuvo a través de diferentes técnicas:

- Mediante la entrevista con el equipo que conforma la Vice Presidencia

de Proyectos Medios de Pago del Banco de Venezuela.

- Grupos de discusión con Líderes Técnicos de Proyectos que maneja la Vice Presidencia.
- Observación directa del desarrollo de los proyectos asignados a esta Vice Presidencia, donde el autor participa de forma activa en el seguimiento y control de los mismos.
- Revisión de documentación asociada a la Gerencia de Proyectos, libros, artículos, página Web del Banco de Venezuela y la Guía Metodológica diseñada por la OGP de Banco de Venezuela.

Objetivo N° 2 Comparar los procesos de la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela con las buenas prácticas del PMI

Para dar respuesta a este objetivo es necesaria la descripción de ambas metodologías, compararlas e identificar las diferencias y similitudes de las mismas.

A. Procesos considerados por el PMI para la dirección de proyectos en su guía PMBOK 2008.

El PMI agrupa en cinco categorías los procesos de dirección de proyectos conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos) (p. 41).

- Grupo del Proceso de Iniciación: Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- Grupo del Proceso de Planificación: Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

- Grupo de Procesos de Ejecución: Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

- Grupo de Procesos de Seguimiento y Control: Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

- Grupo del Proceso de Cierre. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Aunque estos grupos de procesos están definidos individualmente, los mismos están relacionados entre sí, no funcionan aisladamente uno de otros. A esto es lo que se denomina "interacción entre procesos" (ver Figura N° 9, a continuación)

Procesos de un Área de Conocimiento	Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto 3.2.1.1 (4.1) Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar 3.2.1.2 (4.2)	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto 3.2.2.1 (4.3)	Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto 3.2.3.1(4.4)	Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto 3.2.4.1 (4.5) Control Integrado de Cambios 3.2.4.2 (4.6)	Cerrar Proyecto 3.2.5.1 (4.7)
5. Gestión del Alcance del Proyecto		Planificación del Alcance 3.2.2.2 (5.1) Definición del Alcance 3.2.2.3 (5.2) Crear EDT 3.2.2.4 (5.3)		Verificación del Alcance 3.2.4.3 (5.4) Control del Alcance 3.2.4.4 (5.5)	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		Definición de las Actividades 3.2.2.5 (6.1) Establecimiento de la Secuencia de las Actividades 3.2.2.6 (6.2) Estimación de Recursos de las Actividades 3.2.2.7 (6.3) Estimación de la Duración de las Actividades 3.2.2.8 (6.4) Desarrollo del Cronograma 3.2.2.9 (6.5)		Control del Cronograma 3.2.4.5(6.6)	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		Estimación de Costes 3.2.2.10 (7.1) Preparación del Presupuesto de Costes 3.2.2.11 (7.2)		Control de Costes 3.2.4.6 (7.3)	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		Planificación de Calidad 3.2.2.12 (8.1)	Realizar Aseguramiento de Calidad 3.2.3.2 (8.2)	Realizar Control de Calidad 3.2.4.7 (8.3)	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		Planificación de los Recursos Humanos 3.2.2.13 (9.1)	Adquirir el Equipo del Proyecto 3.2.3.3 (9.2) Desarrollar el Equipo del Proyecto 3.2.3.4 (9.3)	Gestionar el Equipo del Proyecto 3.2.4.8 (9.4)	
		Análisis Cuantitativo de Riesgos 3.2.2.18 (11.4) Planificación de la Respuesta a los Riesgos 3.2.2.19 (11.5)	Distribución de la	Información	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar las Compras y Adquisiciones 3.2.2.20 (12.1) Planificar la Contratación 3.2.2.21 (12.2)	Solicitar Respuestas de Vendedores 3.2.3.6 (12.3) Selección de Vendedores 3.2.3.7 (12.4)	Administración del Contrato 3.2.4.12 (12.5)	Cierre del Contrato 3.2.5.2 (12.6)

Figura N°9 Correspondencia de los Procesos de Dirección de Proyectos a los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos y a las Áreas de Conocimiento.

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

B. Proceso de la Gestión de Proyectos del Banco de Venezuela.

La Guía Metodológica de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) del Banco de Venezuela establece cuatro fases a diferenciar en los proyectos supervisados por esta oficina:

- Fase I Priorización: La guía Metodológica de la OGP de Banco de Venezuela define esta fase como la fase donde se definen los objetivos de la inversión y se establece su alcance y beneficios. Esta metodología utiliza formatos que van guiando metodológicamente a los líderes de proyecto en la planificación progresiva de cada fase.

Formatos utilizados en esta fase "F1. Ficha de Proyecto". Actividades a realizar en esta fase:

- Evaluación del presupuesto preliminar
 - Clasificación del proyecto
 - Aprobación y priorización del proyecto.
- Fase II Planificación y Definición: Esta fase se inicia una vez hecha la priorización del portafolio por parte del Comité de Dirección Ampliado y cuando se busque definir el plan de proyecto. Si se requiere inversión, este plan se presenta al Comité de Gastos para obtener la aprobación de presupuesto Guía Metodológica OGP Banco de Venezuela (p. 15).

Formatos utilizados en esta fase "F3. Plan de Proyecto". Actividades a realizar en esta fase:

- Definir la justificación del proyecto
- Confirmar su alineación con los objetivos estratégicos de la Organización
- Identificar y asignar al líder del proyecto y el área responsable
- Identificar y delimitar el alcance del mismo
- Definir y estimar las actividades.

- Desarrollar el cronograma.
 - Estimar y planificar los recursos físicos y monetarios necesarios para desarrollar el proyecto (estimar los costos).
 - Planificar el proceso de procura (si aplica).
 - Identificar los factores críticos de éxito y aquéllos que pueden poner en riesgo el proyecto.
 - Planificar la estructura organizacional del proyecto.
 - Planificar las comunicaciones del proyecto (comités, reuniones de seguimiento)
- Fase III Ejecución y Seguimiento: En esta etapa se llevan a cabo las actividades definidas durante la etapa de planeación. Así mismo, se deben realizar tareas de control y seguimiento que ayuden a gestionar el desempeño del proyecto. Guía Metodológica OGP Banco de Venezuela (2007) (p. 38).

En esta fase se utilizan varios formatos como son: Formato del Informe de Gestión, Formato del envío de Documentación de Seguimiento de Proyectos, Formato del Registro de Cambios y el Formato de Minutas. Actividades a realizar en esta fase:

- Ejecutar plan del proyecto.
- Verificar alcance y controlar cambios.
- Controlar cronograma.
- Controlar los costos y recursos del proyecto.
- Administrar contrato con proveedor (si aplica).
- Controlar y hacer seguimiento de los factores críticos de éxito.
- Gestionar el equipo de trabajo del proyecto.
- Reportar desempeño.
- Realizar las reuniones y comités de seguimiento.

- Fase IV Cierre: Esta etapa se lleva a cabo una vez que el objetivo y producto final del proyecto se han cumplido. Es una etapa importante pues, permite documentar las lecciones aprendidas del proyecto y determinar el resultado y éxito del mismo. Guía Metodológica OGP Banco de Venezuela (p. 52).

Actividades a realizar en esta fase:

- Realizar el cierre administrativo del proyecto.
- Recolectar los resultados del proyecto.
- Verificar el cumplimiento de las especificaciones finales.
- Determinar éxito/efectividad del proyecto.
- Formalizar la aceptación del producto final por parte del área usuaria/patrocinante.
- Documentar y archivar resultados finales (capital intelectual, lecciones aprendidas).
- Liberar equipo.
- Evaluar rendimiento del equipo.
- Actualizar asignaciones de recursos.

Responsables	FASE 1 Priorización	FASE 2 Planificación y Definición	FASE 3 Ejecución y Seguimiento	FASE 4 Cierre
Usuario/Patrocinador	Elaboración de "F1. Ficha de Proyecto"	Elaboración de "F3. Plan de Proyecto" preliminar, y documento de especificaciones funcionales	Aprobar Cambios Recibir Informes de Seguimiento	Aceptación del producto final
Líder de Proyecto		Elaboración de "F3. Plan de Proyecto" y Anexos	Ejecución del Proyecto Reuniones Semanales Informes de Seguimiento <i>Comunicaciones:</i> Envíos de Correo Elaboración "Registro de Cambios"	Cierre administrativo Cierre de Contrato Lecciones aprendidas
Sistemas/Tecnología /Seguridad	Evaluación del proyecto. Presupuesto preliminar	Aporta información para la elaboración del "F3. Plan de Proyecto" y anexos.	Aporta información para la elaboración "Registro de Cambios"	
Responsable Áreas de Soporte		Aporta información para la elaboración del "F3. Plan de Proyecto" y anexos	Aporta información para la elaboración "Registro de Cambios"	
VPA Tecnología y Sistemas		Evaluación y aprobación del "F3. Plan de Proyecto" y anexos y envío a Gestión de Medios.	Evaluación y aprobación de los Cambios del Proyecto y envío a Gestión de Medios.	
Gestión de Medios		Aporta información para la elaboración del "F3. Plan de Proyecto" y anexos	Revisión de "Registro de Cambios"	Cierre de Contrato
Comité de Gastos		Aprobación de Presupuesto Parcial/Total	Aprobación presupuesto ajustado	
	Apoyo metodológico y Seguimiento			
OGP	Clasificación del proyecto. Apoyo para la priorización de los proyectos.	Revisar y aprobar "F3. Plan de Proyecto"	Evaluación y aprobación de los cambios del proyecto Evaluación del Cambio <i>Comunicaciones:</i> Correo "Puntos Críticos" <i>Comunicaciones:</i> Correo "Reuniones y Minutas no realizadas" Presentación VPE Presentación Informe de Gestión	
Comité de Dirección Ampliado	Aprobación y priorización de Proyectos			

Figura N°10 Flujo operativo de la gestión de proyectos de la OGP Banco de Venezuela.

Fuente: Guía Metodológica OGP Banco de Venezuela (2007)

Comparación entre la Metodologías del PMI (2008) y la Metodología OGP Banco de Venezuela.

En la figura N° 11 (ver p.44) se muestran las diferencias entre los procesos del PMI y la Metodología de la OGP del Banco de Venezuela, en el mismo se observa que el PMI (2008) clasifica en **cinco (5) Grupos de Procesos** y la **OGP clasifica en cuatro (4) fases**, el PMI especifica que los procesos no son fases y que no necesariamente se deben definir en un proyecto los 5 grupos de procesos establecidos, el numero de estos dependerá de la dinámica del mismo, no así en la metodología de la OGP Banco de Venezuela, donde todos los proyectos indiferentemente de su naturaleza deben cumplir con toda la documentación requerida y con cada una de las fases de la Metodología.

Asimismo se observa, en la Metodología de la OGP de Banco de Venezuela, la ausencia de actividades que son medulares en la Gerencia de Proyectos, entre ellas se pueden mencionar el manejo de los riesgos y el aseguramiento de calidad, que son procesos que están estrechamente vinculados al resultado final del proyecto, uno asegura que el producto final cumple con las especificaciones exigidas y el otro que el producto se entregó en el tiempo planificado y sin variación en los costos del proyecto.

En la fase III de la Metodología se hace referencia a la identificación de los factores críticos que pueden poner en riesgo el proyecto, sin embargo esto es simplemente un listado de riesgos, no **hay una gestión para el manejo de los mismos**, no existe un análisis cualitativo que los categorice, ni análisis cuantitativo que mida el impacto sobre los objetivos del proyecto, no se planifica la respuesta, bien sea para aprovechar las oportunidades o disminuir las amenazas, en algunos casos ni la lista de factores críticos es realizada por los integrantes del equipo de proyecto.

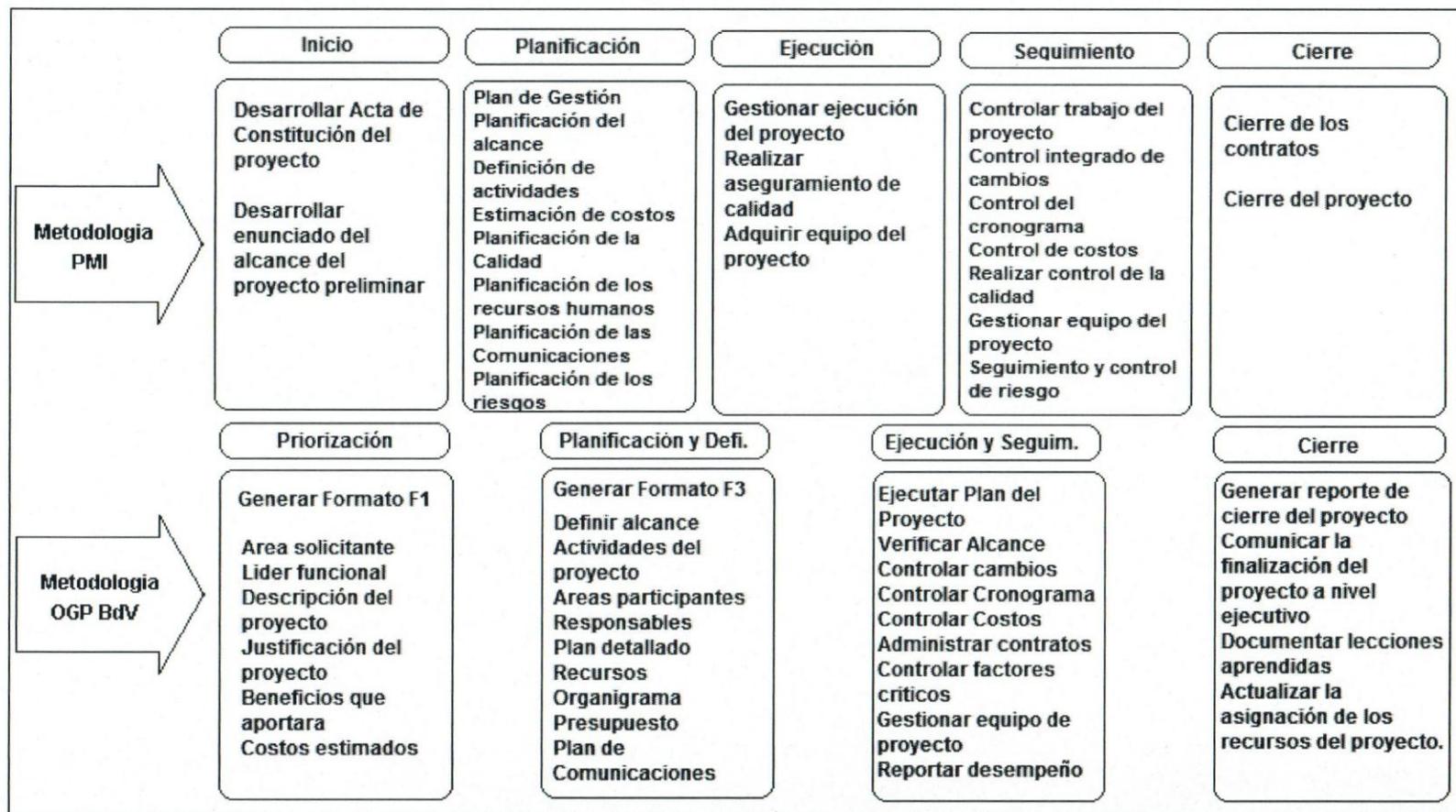


Figura N° 11 Cuadro Comparativo entre la Metodología PMI y la Metodología OGP Banco de Venezuela

Fuente: Autor (2010).

Al comparar la metodología de la OGP Banco de Venezuela con la Metodología del PMI se observa que la misma presenta debilidades en las diferentes fases que la conforman.

Si bien es cierto que en la fase 2 de la metodología de la OGP se define el alcance del proyecto, los recursos, el cronograma, el presupuesto y el plan de comunicaciones, posteriormente no existe una gestión de cada una de estas áreas que permite realizar un control efectivo del desarrollo del proyecto, siendo esto una de las principales debilidades de esta metodología.

Objetivo N° 3 Identificar los elementos de la metodología del Project Management Institute (PMI), que pueden ser aplicados a los proyectos de la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela para el manejo de los riesgos en los proyectos.

Sobre la base de los fundamentos de la Metodología del PMI, plasmada en el PMBOK (2008), la revisión de la literatura existente, la cual señala a esta guía como una de las mejores prácticas, y el análisis de los datos obtenidos de la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela, se consideran que los elementos que deben ser aplicados en el proceso de desarrollo de los proyectos de esta Vice Presidencia para el manejo de los riesgos que puedan afectar los objetivos de los mismos, son los procesos relacionados con la gestión de los riesgos de la metodología del PMI.

Ya que el tema principal de esta investigación está enfocado en el área de Riesgo; la autora ha podido determinar que el cumplimiento del mencionado objetivo en estudio está basado en la aplicación de la guía PMBOK (2008) considerando los temas de planificación, coordinación y gestión convocados dentro de una metodología amplia y eficaz para mitigar el esquema de incertidumbre que conllevan a pérdidas enfocadas en costos y tiempo.

Los riesgos de un proyecto se ubican siempre en un futuro. Un riesgo es un evento o condición incierta que si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno

de los objetivos del proyecto. Los elementos de la metodología del PMI brindan no solo una descripción general del proceso de gestión de los riesgos del proyecto sino también dan la oportunidad de monitorear e identificar los riesgos menores, medios y mayores, de acuerdo a los factores de: **alcance, cronograma, costos y calidad**; los cuales determinarán una o más causas, **que si suceden, pueden o no ser impacto en el proyecto**; **razón trascendental para que esta investigadora relacionara este objetivo N° 3 con la identificación a tiempo de posibles riesgos** en los proyectos de la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela.

De acuerdo a lo señalado anteriormente es importante resaltar que estos procesos incluyen lo mencionado por el PMI en el PMBOK 2008, en el capítulo 11 “Gestión de los Riesgos del Proyecto” (p. 234):

- Planificar la Gestión de Riesgos: Proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto.
- Identificar los Riesgos: Proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto.
- Análisis Cualitativo de riesgos: Proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
- Análisis Cuantitativo de riesgos: Proceso que consiste numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- Planificar la respuesta a los riesgos: Proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- Monitorear y controlar los riesgos: Proceso por el cual se implantan 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 contra riesgos a través del proyecto.

Estos procesos interactúan entre sí para obtener como resultado la gestión de los riesgos del proyecto, por sí solo cada uno de ellos son actividades que no brindarían el objetivo de la gestión que es identificar, analizar, planificar y controlar los eventos que puedan impactar sobre el desarrollo o cierre del proyecto, por lo que la aplicación de los mismos debe ser en conjunto para así asegurar el objetivo de la gestión.

La metodología del PMI está basada en las mejores prácticas, sin embargo la aplicación de todos los procesos relacionados a la gestión, de las áreas del conocimiento definidas por éste, no son una receta de cocina que permitirán el desarrollo y cierre exitoso de un proyecto, lo ideal es adaptar estos procesos a las necesidades y requerimientos de la organización, tomando en cuenta las debilidades de la misma para así aplicar los procesos requeridos con el fin de conseguir un manejo efectivo de cada una de las etapas del proyecto.

Después de lo anteriormente expuesto y luego de analizar las debilidades y fortalezas de la Metodología de la OGP del Banco de Venezuela se considera necesario la aplicación de los procesos que conforman la Gestión de los riesgos de la Metodología del PMI, a través de una propuesta metodológica que permita la gestión de estos en los proyectos de la Vice presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

Objetivo N° 4 Diseño de la Metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vice-presidencia de Proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela.

1. Título

Metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vice-presidencia de Proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela bajo la metodología del PMI.

2. Presentación de la propuesta

La propuesta de una metodología para la gestión del riesgo de la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela, busca definir un método que permita identificar, cuantificar impacto y probabilidad de los eventos que representan riesgos para el proyecto, así como realizar planes de contingencia que permitan dar respuesta a los mismos. Con esta propuesta se logra cumplir con el objetivo principal de esta investigación que es el diseño de una metodología para la gestión de riesgos en los proyectos de la Vice-presidencia de proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela bajo la metodología del PMI.

Esta propuesta se elaboró basándose en la Metodología del PMI, y analizando la información recolectada de cada uno de los objetivos específicos anteriormente planteados y descritos.

3. Justificación de la propuesta

La propuesta de Metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vice-presidencia de Proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela, pretende proporcionar al equipo de esta unidad una herramienta que permita el manejo de los riesgos presentados en los diferentes proyectos, tanto los internos como los externos, con el fin de definir acciones que ayuden a

minimizar, mitigar o aceptar el impacto y la probabilidad de que uno de estos eventos se materialice y definir las medidas de prevención y protección así como la respuesta a los mismos.

Esta propuesta no asegura el éxito de los proyectos llevados por esta Vice Presidencia, sin embargo brinda a la misma un mayor control sobre los eventos que pueden afectar los objetivos del proyecto, permitiendo dar respuesta oportuna ante estos.

4. Objetivo de la propuesta

Disponer de una metodología que permita el manejo de los riesgos en los proyectos de la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela, para que los mismos no afecten factores importantes como costo, tiempo, calidad y alcance de éstos.

5. Alcance de la propuesta

Documentar y fundamentar los diferentes procesos y acciones a tomar para obtener una eficaz y proactiva gerencia y gestión de los riesgos en la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela, con la finalidad de asegurar la continuidad y puntualidad de los proyectos, buscando minimizar y mitigar los riesgos a través de la aplicación de la Metodología del PMI, expresada en el PMBOK 2008.

6. Estructura de la propuesta

Luego de definir los indicadores a ser medidos, las fuentes de información requeridas y los campos que se requieren para realizar la integración entre los diferentes puntos de información, y teniendo en cuenta la realidad de desconexión existente entre los sistemas manejados en la práctica, de acuerdo a la metodologías del PMI y a la de la Vice Presidencia de Medios de Pago del Banco de Venezuela, se propone:

- ❖ Consolidación de la Fuente de Información: Se debe aplicar un tipo de software (tales como Project o primavera) que permita analizar, estudiar y planificar, todas las actividades que cubran desde el inicio hasta el final

el desarrollo del proyecto; lo cual permitirá identificar posibles riesgos que puedan presentarse; de esta forma verificar y monitorear todos los aspectos necesarios para el buen desenvolvimiento del mismo. Este seguimiento debe realizarse de acuerdo a las responsabilidades, funciones y capacitación del personal asignado en el proyecto.

- ❖ Revisión de la información: Una vez creado el plan, debe ser revisado de acuerdo a consideraciones realizadas por mesas de trabajos donde se identifique los parámetros de evaluación, seguimiento y control de la gestión de los riesgos, de acuerdo a tiempo, costos, riesgos, alcance y calidad de los proyectos en estudio.

7. Elementos de la propuesta y consolidación de la Fuente de Información

Este documento debe controlar de forma general el cumplimiento de la gestión de los riesgos, con lo cual se tendrá una visualización más concreta en la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela a la hora de tomar decisiones oportunas , con lo cual será capaz de monitorear todas las actividades que conforman la planificación total. La Figura N° 12 (ver p. 51) tomado del PMBOK (2008), resume los datos que deben ser considerados al momento de controlar los aspectos principales de los riesgos en los proyectos. La fundamentación del Plan propuesto se describe de acuerdo a la documentación y la metodología del PMI.

GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

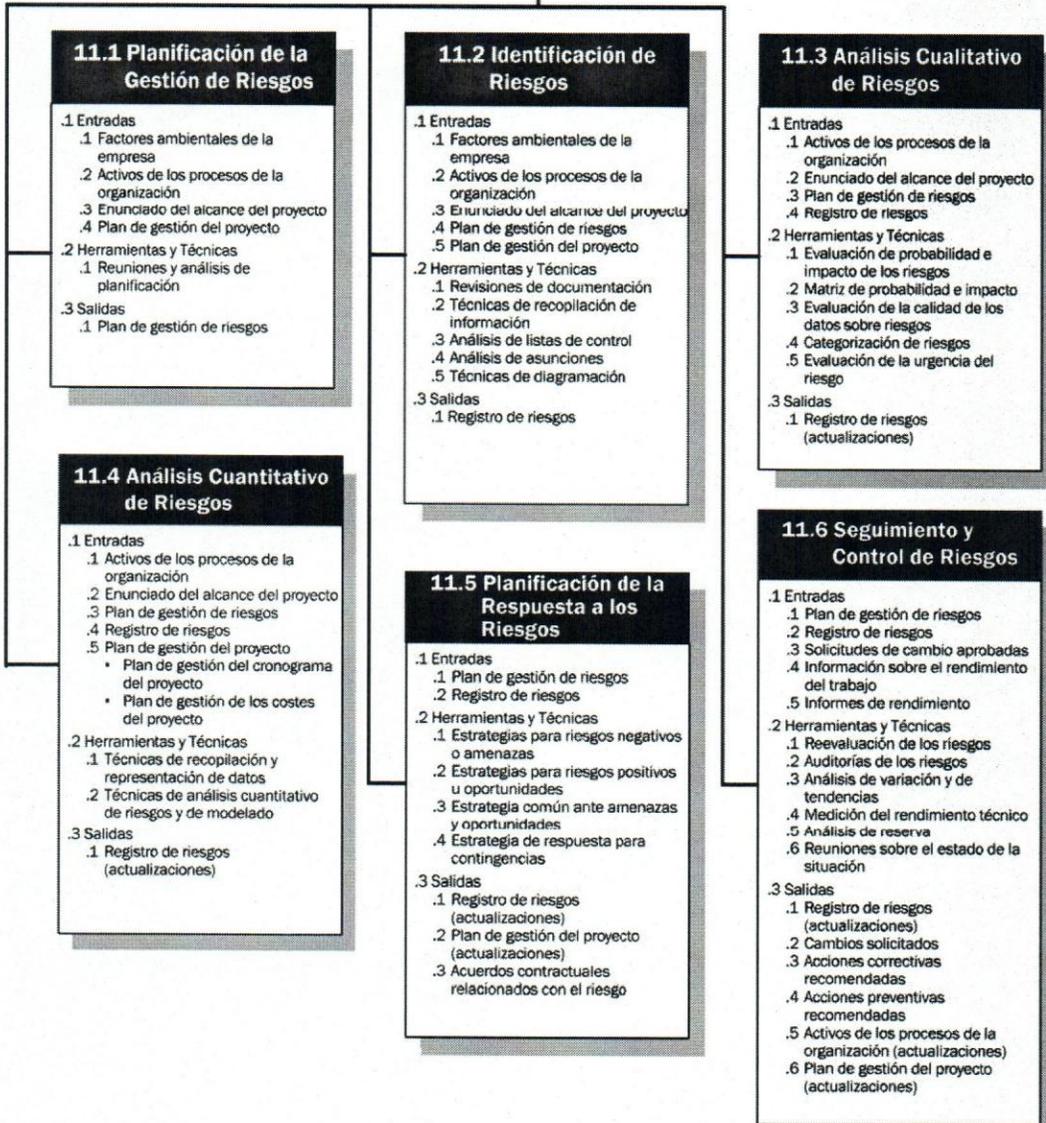


Figura N° 12 Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

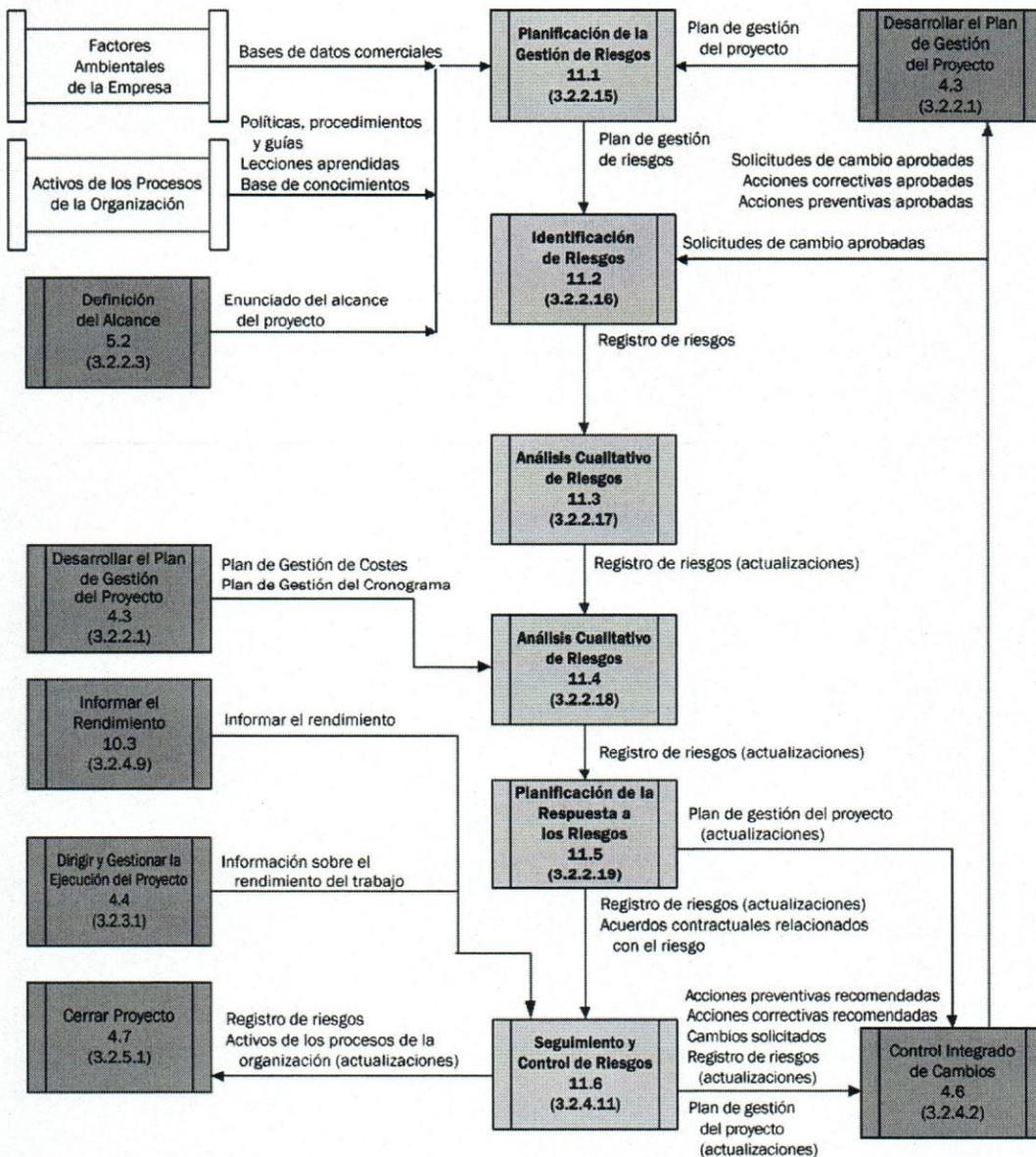


Figura N° 13 Diagrama de Flujo de Procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

1. Planificación de la Gestión de los Riesgos

Planificar la Gestión de Riesgos es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto. Una planificación cuidadosa y explícita mejora la probabilidad de éxito de los otros cinco procesos de gestión de riesgos. La planificación de los procesos de gestión de riesgos es importante para asegurar que el nivel, el tipo y la

visibilidad de gestión de riesgos sean acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto para la organización. La planificación también es importante para proporcionar los recursos y el tiempo suficientes para las actividades de gestión de riesgos y para establecer una base acordada para evaluar los riesgos. El proceso Planificar la Gestión de Riesgos debe iniciarse tan pronto como se concibe el proyecto y debe completarse en las fases tempranas de planificación del mismo.

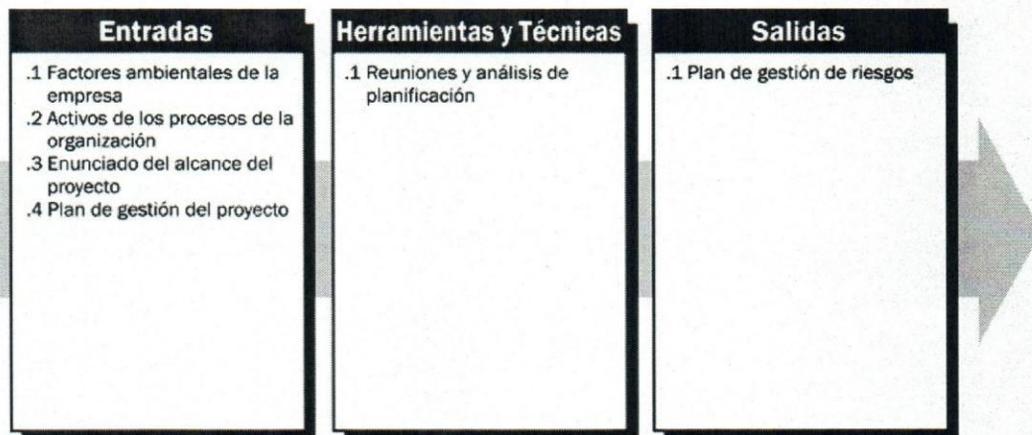


Figura N°14 Planificación de la Gestión de Riesgos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

1.1 Planificar la Gestión de Riesgos: Entradas

- ✓ Enunciado del Alcance del Proyecto

(*) Actividad común con la Metodología de la OGP Banco de Venezuela

- ✓ Plan de Gestión de Costos
- ✓ Plan de Gestión del Cronograma
- ✓ Plan de Gestión de las Comunicaciones
- ✓ Factores Ambientales de la Empresa
- ✓ Activos de los Procesos de la Organización

1.2 Planificar la Gestión de Riesgos: Herramientas y Técnicas

- ✓ Reuniones de Planificación y Análisis

1.3 Planificar la Gestión de Riesgos: Salidas

- ✓ Plan de Gestión de Riesgos

2. Identificar los Riesgos

Identificar los Riesgos es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características. Entre las personas que participan en la identificación de riesgos se pueden incluir: el director del proyecto, los miembros del equipo del proyecto, el equipo de gestión de riesgos (si está asignado), clientes, expertos en la materia externos al equipo del proyecto, usuarios finales, otros directores del proyecto, interesados y expertos en gestión de riesgos. Si bien estas personas son a menudo participantes clave en la identificación de riesgos, se debería fomentar la identificación de riesgos por parte de todo el personal del proyecto. Identificar los Riesgos es un proceso iterativo debido a que se pueden descubrir nuevos riesgos o pueden evolucionar conforme el proyecto avanza a lo largo de su ciclo de vida. La frecuencia de iteración y quiénes participan en cada ciclo varía de una situación a otra. El formato de las declaraciones de riesgos debe ser consistente para asegurar la capacidad de comparar el efecto relativo de un evento de riesgo con otros eventos en el marco del proyecto. El proceso debe involucrar al equipo del proyecto a fin de que pueda desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y las acciones de respuesta asociadas. Los interesados externos al equipo del proyecto pueden proporcionar información objetiva adicional.

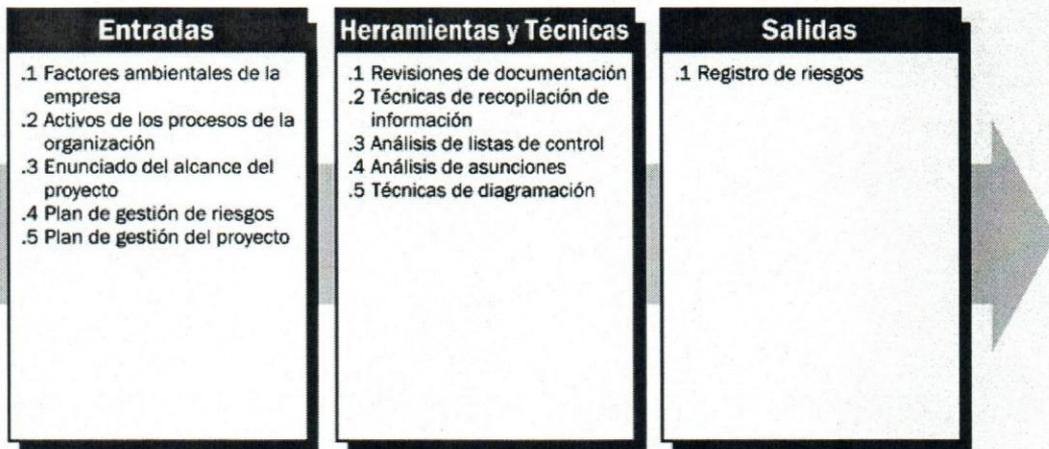


Figura N°15 Identificación de Riesgos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

2.1 Identificar los Riesgos: Entradas

- ✓ Plan de Gestión de Riesgos
- ✓ Estimaciones de Costos de las Actividades
- ✓ Estimaciones de la Duración de la Actividad

(*) Actividad común con la Metodología de la OGP Banco de Venezuela

- ✓ Línea Base del Alcance
- ✓ Registro de Interesados

(*) Actividad común con la Metodología de la OGP Banco de Venezuela

- ✓ Plan de Gestión de Costos
- ✓ Plan de Gestión del Cronograma
- ✓ Plan de Gestión de Calidad
- ✓ Documentos del Proyecto

(*) Actividad común con la Metodología de la OGP Banco de Venezuela

- ✓ Factores Ambientales de la Empresa
- ✓ Activos de los Procesos de la Organización

2.2 Identificar los Riesgos: Herramientas y Técnicas

- ✓ Revisiones de la Documentación
- ✓ Técnicas de Recopilación de Información
 - Tormenta de ideas.
 - Técnica Delphi.
 - Entrevistas.
 - Análisis causal.
- ✓ Análisis de las Listas de Control
- ✓ Análisis de Supuestos
- ✓ Técnicas de Diagramación

- Diagramas de causa y efecto
- Diagramas de flujo o de sistemas.
- Diagramas de influencias.
- ✓ Análisis SWOT (o DAFO, Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- ✓ Juicio de Expertos

2.3 Identificar los Riesgos: Salidas

- ✓ Registro de Riesgos
 - Lista de riesgos identificados.

(*) Actividad común con la Metodología de la OGP Banco de Venezuela

- Lista de respuestas potenciales.

3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos. Las organizaciones pueden mejorar el desempeño del proyecto concentrándose en los riesgos de alta prioridad. 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. Estas evaluaciones reflejan la actitud frente a los riesgos, tanto del equipo del proyecto como de otros interesados. Por lo tanto, una evaluación eficaz requiere la identificación explícita y la gestión de las actitudes frente al riesgo por parte de los participantes clave en el marco del proceso. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. Cuando estas actitudes frente al riesgo introducen parcialidades en la evaluación de los riesgos identificados, debe ponerse atención en evaluar dicha parcialidad y en corregirla.

La definición de niveles de probabilidad e impacto puede reducir la influencia de parcialidades. La criticidad temporal de acciones relacionadas con riesgos puede magnificar la importancia de un riesgo. Una evaluación de la calidad de

la información disponible sobre los riesgos del proyecto también ayuda a clarificar la evaluación de la importancia del riesgo para el proyecto.

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es por lo general un medio rápido y económico de establecer prioridades para la planificación de la respuesta a los riesgos y sienta las bases para realizar el análisis cuantitativo de riesgos, si se requiere. El proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos debe ser revisado durante el ciclo de vida del proyecto para mantenerlo actualizado con respecto a los cambios en los riesgos del proyecto. Este proceso puede conducir al proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos o directamente al proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos.

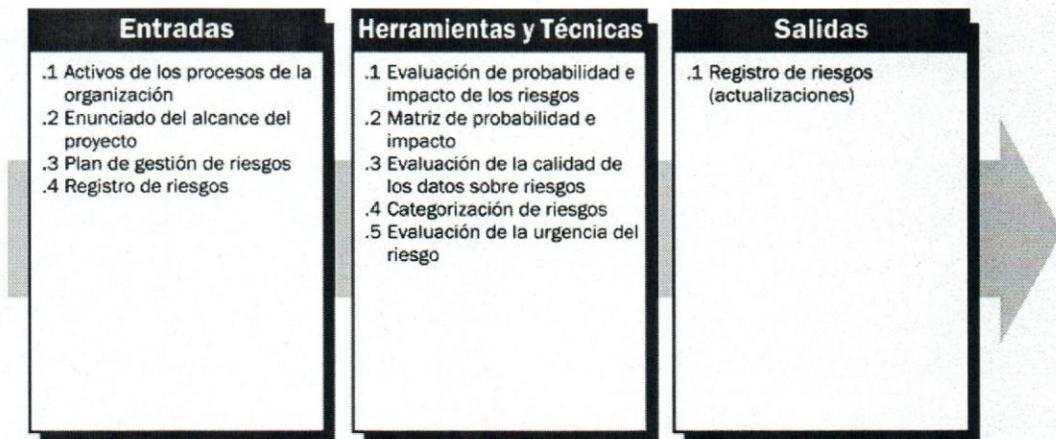


Figura N° 16 Análisis Cualitativo de Riesgos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

Fuente: PMI (PMBOK; 2008).

3.1 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: Entradas

- ✓ Registro de Riesgos
- ✓ Plan de Gestión de Riesgos
- ✓ Enunciado del Alcance del Proyecto
- ✓ Activos de los Procesos de la Organización

3.2 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: Herramientas y Técnicas

- ✓ Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos
- ✓ Matriz de Probabilidad e Impacto
- ✓ Evaluación de la Calidad de los Datos sobre Riesgos
- ✓ Categorización de Riesgos
- ✓ Evaluación de la Urgencia de los Riesgos

- ✓ Juicio de Expertos

3.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: Salidas

- ✓ Actualizaciones al Registro de Riesgos
 - Clasificación relativa o lista de prioridades de los riesgos del proyecto.
 - Riesgos agrupados por categorías.
 - Causas de riesgo o áreas del proyecto que requieren particular atención.
 - Lista de riesgos que requieren respuesta a corto plazo.
 - Lista de riesgos que requieren análisis y respuesta adicionales.
 - Listas de supervisión para riesgos de baja prioridad.
 - Tendencias en los resultados del análisis cualitativo de riesgos.

4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto. El proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos se aplica a los riesgos priorizados mediante el proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos por tener un posible impacto significativo sobre las demandas concurrentes del proyecto. El proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos analiza el efecto de esos eventos de riesgo. Puede utilizarse para asignar a esos riesgos una calificación numérica individual o para evaluar el efecto acumulativo de todos los riesgos que afectan el proyecto. También presenta un enfoque cuantitativo para tomar decisiones en caso de incertidumbre. Por lo general, el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos se realiza después del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. En algunos casos, es posible que el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos no sea necesario para desarrollar una respuesta efectiva a los riesgos. La disponibilidad de tiempo y presupuesto, así como la necesidad de declaraciones cualitativas o cuantitativas acerca de los riesgos y sus impactos, determinarán qué métodos emplear para un proyecto en particular. El proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos debe repetirse después del proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos, así como durante el proceso Monitorear y Controlar los Riesgos, para determinar si se ha reducido satisfactoriamente el riesgo global del proyecto. Las tendencias

pueden indicar la necesidad de más o menos acciones en materia de gestión de riesgos.

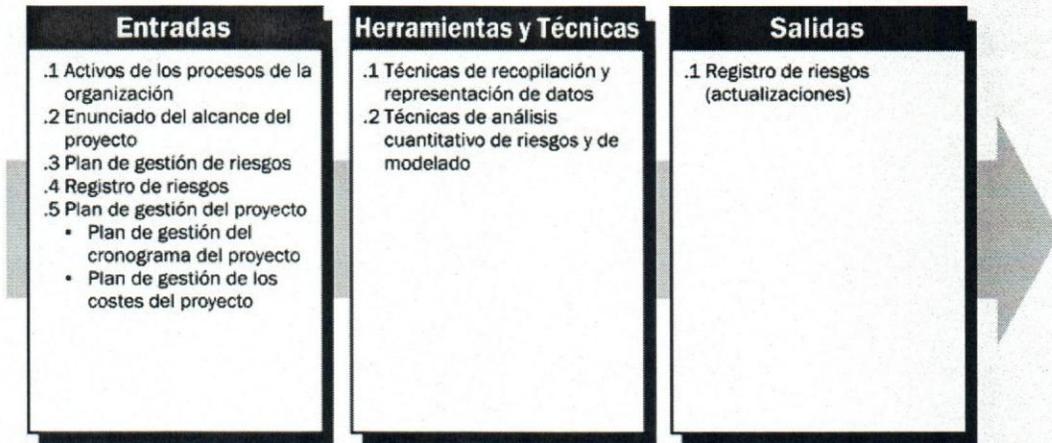


Figura N°17 Análisis Cuantitativo de Riesgos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

Fuente PMI (PMBOK; 2008)

4.1 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: Entradas

- ✓ Registro de Riesgos
- ✓ Plan de Gestión de Riesgos
- ✓ Plan de Gestión de Costos
- ✓ Plan de Gestión del Cronograma
- ✓ Activos de los Procesos de la Organización

4.2 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: Herramientas y Técnicas

- ✓ Técnicas de Recopilación y Representación de Datos
 - Entrevistas.
 - Distribuciones de probabilidad.
- ✓ Técnicas de Análisis Cuantitativo de Riesgos y de Modelado
 - Análisis de sensibilidad.
 - Análisis del valor monetario esperado.
 - Modelado y simulación.
- ✓ Juicio de Expertos

4.3 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: Salidas

- ✓ Actualizaciones al Registro de Riesgos
 - Análisis probabilístico del proyecto.

- Probabilidad de alcanzar los objetivos de costo y tiempo.
- Lista priorizada de riesgos cuantificados.
- Tendencias en los resultados del análisis cuantitativo de riesgos.

5. Planificar la Respuesta a los Riesgos

Planificar la Respuesta a los Riesgos es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Se realiza después de los procesos Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos y Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos (en el caso de que éste se aplique). Incluye la identificación y asignación de una persona (el “propietario de la respuesta a los riesgos”) para que asuma la responsabilidad de cada respuesta a los riesgos acordada y financiada. El proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, el cronograma y el plan para la dirección del proyecto, según se requiera.

Las respuestas a los riesgos planificadas 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. También deben ser oportunas. A menudo, se requiere seleccionar la mejor respuesta a los riesgos entre varias opciones.

La sección “Planificar la Respuesta a los Riesgos” presenta las metodologías utilizadas comúnmente para planificar las respuestas a los riesgos. Los riesgos incluyen las amenazas y las oportunidades que pueden afectar el éxito del proyecto, y se debaten las respuestas para cada una de ellas.

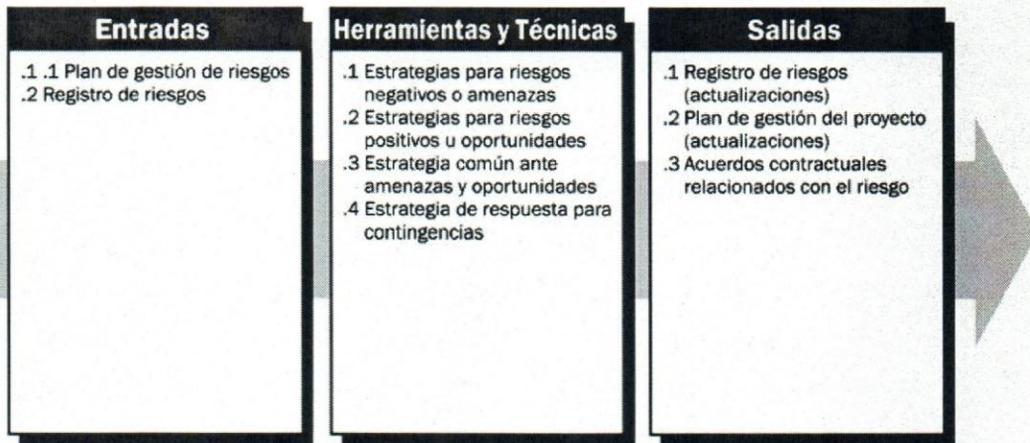


Figura N° 18 Planificación de la Respuesta a los Riesgos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

5.1 Planificar la Respuesta a los Riesgos: Entradas

- ✓ Registro de Riesgos
- ✓ Plan de Gestión de Riesgos

5.2 Planificar la Respuesta a los Riesgos: Herramientas y Técnicas

- ✓ Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas
 - Evitar.
 - Transferir.
 - Mitigar.
 - Aceptar.
- ✓ Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades
 - Explotar.
 - Compartir.
 - Mejorar.
 - Aceptar.
- ✓ Estrategias de Respuesta para Contingencias
- ✓ Juicio de Expertos

5.3 Planificar la Respuesta a los Riesgos: Salidas

- ✓ Actualizaciones al Registro de Riesgos
 - Los riesgos identificados, sus descripciones, el o las áreas del proyecto afectadas
 - Los propietarios del riesgo y sus responsabilidades asignadas.
 - Las salidas del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
 - Las estrategias de respuesta acordadas.
 - Las acciones específicas para implementar la estrategia de respuesta seleccionada.
 - Los disparadores, los síntomas y las señales de advertencia relativos a la ocurrencia de riesgos.

- El presupuesto y las actividades del cronograma necesarios para implementar las respuestas seleccionadas.
 - Los planes de contingencia y disparadores que requieren su ejecución.
 - Los planes de reserva para usarse como una reacción a un riesgo que ha ocurrido y para el que la respuesta inicial no ha sido la adecuada.
 - Los riesgos residuales que se espera que permanezcan después de la ejecución de las respuestas planificadas, así como los riesgos que han sido aceptados deliberadamente.
 - Los riesgos secundarios que surgen como resultado directo de la implementación de una respuesta a los riesgos.
 - Las reservas para contingencias que se calculan tomando como base el análisis cuantitativo de riesgos del proyecto y los umbrales de riesgo de la organización.
- ✓ Acuerdos Contractuales Relacionados con los Riesgos
 - ✓ Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto
 - Plan de gestión del cronograma.
 - Plan de gestión de costos.
 - Plan de gestión de calidad.
 - Plan de gestión de las adquisiciones.
 - Plan de gestión de los recursos humanos.
 - Estructura de desglose del trabajo.
 - Línea base del cronograma.
 - Línea base del desempeño de costos.
 - ✓ Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
 - Actualizaciones al registro de supuestos.
 - Actualizaciones a la documentación técnica.

6. Monitorear y Controlar los Riesgos

Monitorear y Controlar los Riesgos 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 contra los riesgos a través del proyecto.

Las respuestas a los riesgos planificadas que se incluyen en el plan para la dirección del proyecto se ejecutan durante el ciclo de vida del proyecto, pero el trabajo del proyecto debe monitorearse continuamente para detectar riesgos nuevos, riesgos que cambian o que se vuelven obsoletos.

El proceso "Monitorear y Controlar los Riesgos" aplica técnicas, tales como el análisis de variación y de tendencias, que requieren el uso de información del

desempeño generada durante la ejecución del proyecto. Otras finalidades del proceso Monitorear y Controlar los Riesgos son determinar si:

- Los supuestos del proyecto siguen siendo válidos
- Los análisis muestran que un riesgo evaluado ha cambiado o puede descartarse
- Se respetan las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos
- Las reservas para contingencias de costo o cronograma deben modificarse para alinearlas con la evaluación actual de los riesgos

El proceso “Monitorear y Controlar los Riesgos” puede implicar la selección de estrategias alternativas, la ejecución de un plan de contingencia o de reserva, la implementación de acciones correctivas y la modificación del plan para la dirección del proyecto. El propietario de la respuesta a los riesgos informa periódicamente al director del proyecto sobre la efectividad del plan, sobre cualquier efecto no anticipado y sobre cualquier corrección necesaria para gestionar el riesgo adecuadamente. Monitorear y Controlar los Riesgos también incluye una actualización a los activos de los procesos de la organización, incluidas las bases de datos de las lecciones aprendidas del proyecto y las plantillas de gestión de riesgos para beneficio de proyectos futuros.

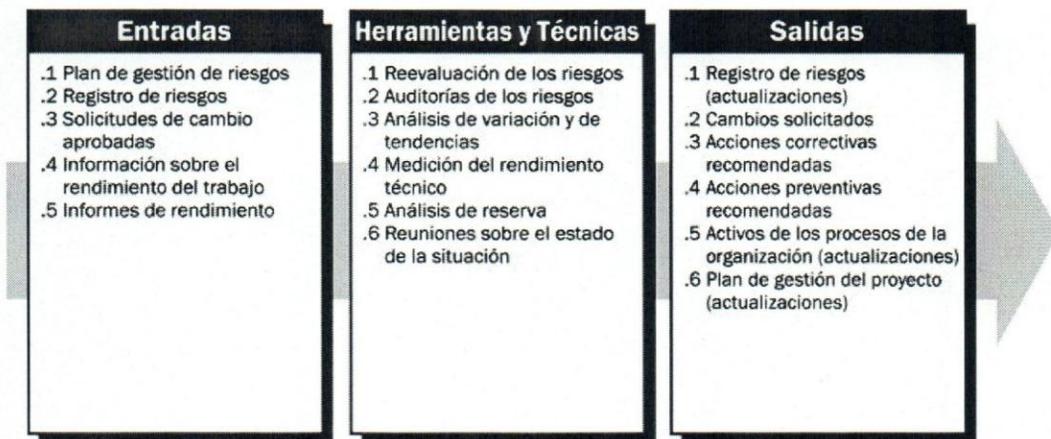


Figura N° 19 Seguimiento y Control de Riesgos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

Fuente: PMI (PMBOK; 2008)

6.1 Monitorear y Controlar los Riesgos: Entradas

- ✓ Registro de Riesgos

- ✓ Plan para la Dirección del Proyecto
- ✓ Información sobre el Desempeño del Trabajo
- ✓ Informes de Desempeño

6.2 Monitorear y Controlar los Riesgos: Herramientas y Técnicas

- ✓ Reevaluación de los Riesgos
- ✓ Auditorías de los Riesgos
- ✓ Análisis de Variación y de Tendencias
- ✓ Medición del Desempeño Técnico
- ✓ Análisis de Reserva
- ✓ Reuniones sobre el Estado del Proyecto

6.3 Monitorear y Controlar los Riesgos: Salidas

- ✓ Actualizaciones al Registro de Riesgos
 - Los resultados de las reevaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos.
 - Los resultados reales de los riesgos del proyecto y de las respuestas a los riesgos.
- ✓ Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización
 - plantillas correspondientes al plan de gestión de riesgos, incluidos la matriz de probabilidad e impacto y el registro de riesgos
 - la estructura de desglose de riesgos
 - las lecciones aprendidas procedentes de las actividades de gestión de los riesgos del proyecto
- ✓ Solicitudes de Cambio
 - Acciones correctivas recomendadas.
 - Acciones preventivas recomendadas.
- ✓ Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto
- ✓ Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

La implementación de esta metodología es un esfuerzo en conjunto de todo el equipo de proyecto para que la misma pueda alcanzar el objetivo planteado que es la gestión de los riesgos, sin embargo es importante resaltar lo anteriormente expuesto donde se indicó que la Metodología de la OGP de Banco de Venezuela no solo tiene como debilidad la gestión del riesgo sino que tiene otros procesos que deben ser reforzados para el manejo efectivo de los proyectos que lleva la Vice presidencia de Medios de Pago de Banco de Venezuela.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de la propuesta de la “Metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vice presidencia de Proyectos Medios de Pago del Banco de Venezuela” viene dada por la necesidad y aplicabilidad de la misma.

Esta propuesta está basada en los fundamentos del PMI (2008), la cual es producto del mejoramiento continuo de un grupo de profesionales del área de gestión de proyectos, quienes a través de la aplicación de las mejores prácticas definen estos fundamentos.

La implementación y puesta en marcha de la propuesta, se fundamenta de los siguientes aspectos:

Factibilidad Técnica

Para la implementación de la propuesta se cuenta con la tecnología requerida para realizar la gestión del riesgo, actualmente la Vice presidencia de Proyectos tiene un Servidor de uso exclusivo para el resguardo de la información de los proyectos y cada uno de los integrantes del equipo de proyecto cuentan con acceso al mismo y su respectivo PC para la conexión.

Factibilidad Económica:

La implementación de esta propuesta representa económicamente un beneficio para la Vice presidencia de Proyectos Medios de Pago, ya que la gestión del riesgo en los proyectos de esta Vice presidencia persigue disminuir el incremento de los costos asociados a los proyectos a través de el manejo de los riesgos y el control del tiempo de ejecución de los mismos, adicionalmente la inversión requerida para la implementación esta relacionada al adiestramiento del equipo del proyecto en la gestión del riesgo y en la implementación de los formatos y formularios requeridos para los procesos de esta gestión.

Factibilidad Operativa:

El equipo de trabajo de la Vice presidencia de Proyectos Medios de Pago, es un equipo orientado a la mejora continua y a la búsqueda de nuevas estrategias que permitan alcanzar los objetivos trazados, por lo anteriormente expuesto se considera que se cuenta con el recurso humano disponible para la implementación de esta propuesta.

Esta Propuesta contempla el manejo del riesgo en todas las fases del proyecto, indica las entradas, las salidas, herramientas y técnicas de cada uno de los 6 procesos que conforman la Gestión del riesgo según el PMI, muestra la interacción entre los procesos permitiendo observar que el producto de uno es la entrada del otro y que al final es una cadena que si falla en alguno de sus eslabones posiblemente no se pueda obtener el resultado mas satisfactorio, sin embargo es importante resaltar una vez mas que la metodología no es una receta que asegura el éxito del proyecto y mas aun considerando la interacción de todas la áreas del conocimiento, por lo que la gestión de los riesgos es solo una área, la cual como se indico anteriormente tiene relevancia para el desarrollo del proyecto.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con la propuesta desarrollada en esta investigación: "Metodología para la gestión de los riesgos en los proyectos de la Vice-presidencia de proyectos de Medios de Pagos del Banco de Venezuela bajo la metodología del PMI" se dio respuesta a cada uno de los objetivos planteados inicialmente.

La gerencia de riesgo es un proceso crítico de éxito o de fracaso en los proyectos si no se maneja de forma estructurada y sistemática utilizando una metodología. La aplicación de la metodología para la gestión de riesgos de los proyectos de la Vice Presidencia de Medios de Pago del Banco de Venezuela, disminuirá y controlara el impacto de los eventos no planificados sobre los proyectos de esta Vice Presidencia, permitirá al equipo de proyecto diseñar planes de contingencia y de respuesta ante los riesgos, actualmente la falta de planes para responder y controlar los riesgos ha influido negativamente en factores importantes de los proyectos, como son el alcance, los costos, la calidad y el tiempo.

En el estudio realizado se observaron las debilidades que presenta la Metodología de la OGP Banco de Venezuela frente a la Metodología del PMI (2008). Aunque el enfoque principal de esta investigación fue el diseño de una Metodología para la gestión de los riesgos, la misma sirvió para evidenciar la necesidad de reestructurar esta Metodología con el fin de aprovechar las fortalezas que presenta y atacar las debilidades para obtener como resultado una metodología basada en el PMI pero que cumpla con las expectativas de la organización y permita un mejor control de todas las áreas del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.

Siguiendo con el lineamiento de buscar nuevas estrategias para el control y cierre de los proyectos desarrollados en esta Vice presidencia se realizan las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones

- ✓ Reforzar los conocimientos sobre gestión de riesgos en los miembros del equipo de Proyecto y aplicar esta metodología para desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos sólido que sirva como factor para la toma de decisiones en los proyectos de esta Vice Presidencia.
- ✓ Se recomienda a la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela llevar un registro de los riesgos en los proyectos que acomete, a fin de obtener una base de consulta que permita registrar las lecciones aprendidas.
- ✓ Se recomienda realizar una revisión de la metodología transcurrido un periodo de tiempo determinado, realizando una comparación con las mejores practicas para así actualizar la misma y mantener la vigencia de esta.
- ✓ Es vital que la Vice Presidencia de Proyectos de Medios de Pago del Banco de Venezuela tenga presente la importancia de la gestión de los riesgos bajo la metodología del PMI en los proyectos de esta Vice Presidencia, de esta manera se garantiza el manejo adecuado de estos en los proyectos y disminuiría el impacto sobre los mismos.
- ✓ El uso de una adecuada herramienta para el seguimiento y control de los proyectos es muy importante, para ello existen diferentes tipos en el mercado que ofrecen una serie de características que permiten controlar las actividades de los proyectos de forma rápida y eficaz sin perder información.

- ✓ Es importante involucrar a todo los integrantes del equipo de proyecto en la aplicación de esta metodología, así se obtiene una visión completa de todas las áreas involucradas en el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación (7ª ed.). Caracas. Editorial Episteme. Venezuela.

Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación (7ª ed.). Caracas. Consultores Asociados OBL. Venezuela.

Cavaliere, Ingrid. (2007). Metodología para la Gestión de Riesgos de los Proyectos de la Empresa de Ingeniería TEENS CONSULTORES. Trabajo de Grado de especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Cohén, Eli. (2005) Issues in informing science and information technology. (Vol. 2) Informing Science Press. USA.

Definición de Proyecto. Recuperado en Febrero 27, 2010, de <http://definicion.de/proyecto/>

Del Carpio, Javier. (2006, Junio). Análisis del riesgo en la administración de Proyectos de tecnología de información. *Industrial Data*, 9, 104-107.

Guía Metodológica de la Oficina de Gestión de Proyectos Banco de Venezuela. Versión 2. Junio 2007.

Hernández, R, Fernández, C., Baptista, P. (2007). Metodología de la Investigación. McGraw Hill International. México.

Hurtado, Jacqueline. (2006). El Proyecto de Investigación (4ª ed.). Bogota: Ediciones Quirón Sybal. Colombia.

Palacios, Luis. (2005). Gerencia de Proyectos un enfoque latino. (3ª ed.) Caracas. Publicaciones UCAB. Venezuela.

Pecchio, Oscar. (2004). Propuesta Metodológica para el manejo de Riesgos en Proyectos de OTEPI CONSULTORES. Trabajo de Grado de especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Project Management Institute. (2008) Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (PMBOK Guide). Pennsylvania. USA.

Proyectos de tecnología de información. Industrial Data, 9, 104-107.

Rollingson, Jesús. (2004). Propuesta Metodológica para la Implantación y Mejora de la Gestión de Riesgos en Organizaciones de Proyecto. Trabajo de Grado de especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Sabino, C. (2004). El proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapo.

Schwalbe, Kathy. (2006) Information Technology Project Management. (4ª ed.) Thompson Course Technology. USA.

Sección quiénes somos. Recuperado en Marzo 03 del 2010 de la Intranet Corporativa del Banco de Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M. (2007). El Proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2004). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDEUPEL. Caracas.

Universidad Pontificia de Salamanca (2000): Curso de Gerencia de Riesgos y Seguros en la Empresa. Ediciones MAPFRE. España.