AAS3241

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

PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SECTOR PÚBLICO VENEZOLANO

Presentado por

Ramírez, José Jairo

Como requisito para optar al grado de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor

Daniel Lahoud

Caracas, Noviembre de 2011

TESIS
GP2011
R3

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

PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SECTOR PÚBLICO VENEZOLANO

Presentado por

Ramírez, José Jairo

Como requisito para optar al grado de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor

Daniel Lahoud

Caracas, Noviembre de 2011

DEDICATORIA

A mis padres,

por su apoyo incondicional

y al todo poderoso por darme la vida

RECONOCIMIENTO

Al Profesor Daniel Lahoud por su apoyo en el desarrollo de esta investigación

A la Profesora Ana Julia Guillen por su asesoría y orientación

A la Sra Lidia Llovera por su apoyo

A mi familia y compañeros de trabajo por su disposición y paciencia.

A mis compañeros de la Especialización por compartir este reto y experiencia

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

PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SECTOR PÚBLICO VENEZOLANO

Autor: José Jairo Ramírez
Asesor: Daniel Lahoud
Año: 2011

RESUMEN

La administración de proyectos ha cobrado importancia por los aportes significativos que ha dado en las diferentes áreas de las organizaciones, especialmente en la gestión del riesgo, que es una de las áreas de conocimiento de proyectos, que juega un papel fundamental en el alcance de los objetivos de una institución, como lo señala el Project Management Institute (PMI, 2008). Tal es la importancia, que el conocimiento y manejo de la Gestión del Riesgo Operativo y sus consecuencias, han estado preocupando a todo el sector bancario, por diversos factores que han permeado la sostenibilidad y han generado pérdidas importantes en algunos bancos. En este Trabajo Especial de Grado se realizó una investigación de tipo Investigación y Desarrollo, y un diseño de investigación mixto (documental y campo), ya que se revisaron documentos, datos estadísticos y se realizaron entrevistas y consultas a expertos. En este sentido, esta investigación se orientó a aplicar los conocimientos de la metodología del PMI (2008), el marco legal que regula al sistema financiero venezolano y las recomendaciones del Comité de Basilea, a fin de estudiar la situación actual de la Gerencia de Créditos en una institución bancaria venezolana, debido a que esta unidad por no tener institucionalizados los procesos, herramientas y técnicas en gestión de riesgo operativo, presenta una serie de fallas o pérdidas de costos y tiempos, con sus retrabajos operativos y hasta desmotivaciones en el personal, además de retrasos en la toma de decisiones oportunas. Esta situación, conllevó a proponer la implantación de la Gestión del Riesgo Operativo en esta Gerencia, para conocer la situación actual de los procesos operativos, su análisis y el desarrollo de la implantación de su gestión de Riesgo Operativo.

Palabras Clave: Dirección de Proyectos, Gestión del Riesgo, Riesgo Operativo, Plan de Ejecución de Proyectos.

Línea de Trabajo: Gestión del Riesgo en Proyectos

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

BCBS	Comité de Supervisión Bancaria de Basilea
EDELCA	Electrificación del Caroní. C.A.
GEC	Gerencia Ejecutiva de Créditos
ICC	Basilea II ó Nuevo Marco de Capitales
PEP	Plan de Ejecución de Proyectos
PMBOK	Project Management Body of Knowledge. (Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos).
PMI	Project Management Institute. (Instituto de Gerencia de Proyectos).
POAI	Plan Operativo Anual Institucional
PRESTATARIO	Persona beneficiada con un crédito
REDALYC	Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
RO	Riesgo Operativo

INDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN v

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS vi

INDICE GENERAL vii

INDICE DE FIGURAS ix

INDICE DE TABLAS x

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN 4

Planteamiento y Delimitación del Problema 4

Objetivos de la Investigación 8

Justificación de la Investigación 9

Alcance 9

Limitaciones 10

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO–CONCEPTUAL 12

Antecedentes de la Investigación 12

Bases Teóricas 16

Bases Legales 53

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO 55

Tipo de Investigación 55

Diseño de la investigación 55

Unidad de Análisis 58

Población y Muestra 58

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 58

Estructura Desagregada de Trabajo 60

Operacionalización de los objetivos 61

Consideraciones Éticas 62

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....64
Aspectos Generales de la institución bancaria venezolana 64
Gerencia Ejecutiva de Créditos 65
Estructura de la Gerencia Ejecutiva de Créditos 67

CAPITULO V: DESARROLLO Y DISEÑO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO.....68
Descripción de la situación actual de los procesos operativos de la Gerencia de Créditos 68
Análisis de los Riesgos Operativos en la Gerencia de Créditos.....77
Plan de Implantación de la Gestión de Riesgos Operativos.....84

CAPITULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO 108

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....112
Conclusiones.....112
Recomendaciones.....113

REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS 114

ANEXOS.....118

INDICE DE FIGURAS

Figura **Pág.**

1. Ruta crediticia. Aprobación del Crédito hasta el momento de lo Efectivamente Liquidado 7
2. Matríz de Evaluación de Riesgo 26
3. Escalas de valoración para el impacto potencial de los riesgos 27
4. Escalas de acción para el impacto potencial de los riesgos 28
5. Ámbito y entorno del riesgo operacional 30
6. Sistema de Gestión de la Calidad 39
7. Cadena de Valor 43
8. Estructura Desagregada del Trabajo 60
9. Estructura Organizativa de la Gerencia Ejecutiva de Créditos 67
10.Cadena de Valor de las funciones medulares de la Gerencia de Créditos 76
11.Lista de riesgos identificados por fuentes y procesos 79
12.Matriz de Riesgos 80
13.Estructura Desagregada de Trabajo en la Gerencia de Créditos.....89
14.Estructura del Equipo de Proyectos 98
15.Riesgos Priorizados 103

INDICE DE TABLAS

Tabla **Pág.**

1. Escalas de valoración de probabilidad de ocurrencia de los riesgos 26
2. Escalas de valoración para el impacto potencial de los riesgos 27
3. Operacionalización de los Objetivos 61
4. Proceso Documentar Financiamiento 69
5. Proceso Seguimiento para la Ejecución de Desembolso 70
6. Proceso Constitución de Garantías a Futuro 70
7. Proceso Liquidar Financiamiento_ 71
8. Proceso Liquidar Financiamiento para Desembolsos con Cartas de Crédito en Divisas 72
9. Instrumento para la verificación de la información 78
10.Matriz de Riesgos con los procesos 81
11.Duración en días de los procesos 82
12.Matriz de Respuestas a los Riesgos_ 83
13.Project Charter 86
14.Cronograma de Actividades 90
15.Estimados de costos de personal 92
16.Estimado de Costos de Inversión Inicial 92
17.Estimado de Costos Total y Presupuesto 93
18.Matriz de Calidad 95
19.Matriz de Matriz de Roles y Responsabilidades 101
20.Matriz de Matriz de Comunicaciones 102
21.Riesgos Priorizados y Calificados 104
22.Matriz de Respuesta a los Riesgos 105
23.Matriz de Adquisiciones 106

INTRODUCCION

En los actuales momentos, el uso del conocimiento y manejo de la dirección de proyectos ha cobrado significancia por los aportes importantes que ha dado en las diferentes áreas funcionales y operativas de las organizaciones, especialmente en el manejo del alcance, el tiempo, los costos, la calidad y los riesgos en la ejecución de sus proyectos. Tal es la importancia, que muchas empresas e instituciones privadas o públicas han considerado las áreas de conocimiento de proyectos que conforman la dirección de proyectos como unas herramientas clave para posicionarse y sostenerse en el mercado, ser más competitivos o para cumplir con los fines para las cuales fueron creadas.

Ahora bien, dentro de las áreas de conocimiento de proyectos, la gestión de los riesgos juega un papel fundamental como lo señala el Project Management Institute (PMI, 2008) "los objetivos de la Gestión de Proyectos es aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos para el proyecto" (p. 40).

Al respecto, es de mencionar la situación actual del sector bancario, que ha manifestado una creciente preocupación por la Gestión del Riesgo y especialmente del Riesgo Operativo (RO) y sus consecuencias. Preocupación liderizada tanto por parte de las propias entidades financieras como por parte de los reguladores, como es el caso del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ("el Comité" o "BCBS", por sus siglas en inglés), que ha señalado que la desregulación y la globalización de los servicios financieros, junto con la creciente sofisticación de las tecnologías financieras, han tornado más complejas las actividades de los bancos a la vez que han aumentado sus perfiles de riesgos, lo que hace que se vean expuestos a nuevos riesgos que surgen de diversos factores que han permeado la sostenibilidad de algunas instituciones financieras.

Razón por la cual, este Trabajo Especial de Grado se orientó a describir la situación operativa actual y proponer la implantación de Gestión del Riesgo

Operativo en la Gerencia de Créditos, unidad adscrita a la Gerencia Ejecutiva de una institución bancaria del sector público venezolano, las cuales se llamaran así para efectos de este trabajo, reservándose el nombre de la unidad y de la organización por razones de confidencialidad y apoyado en el código de ética del PMI, debido a que esta unidad no tiene establecidos e institucionalizados los procesos, herramientas y técnicas en gestión de riesgo operativo.

La institución bancaria del sector público venezolano fue creada en Mayo de 2001, mediante Decreto con Rango y Fuerza de Ley del Banco cuyo objeto es "Promover el desarrollo económico-social y financiar actividades a través del apoyo técnico y financiero a las inversiones sociales y productivas nacionales e internacionales de acuerdo con las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación".

En este sentido, este documento tiene como finalidad presentar en las siguientes páginas el Trabajo Especial de Grado, en el que se fundamentará los aspectos que justifican la investigación que se realizó en la Gerencia de Créditos del Banco, como la implantación de Gestión del Riesgo Operativo con la finalidad de evaluar y proponer mejoras a la problemática planteada.

Este Trabajo Especial de Grado contempla ocho (8) capítulos, que se describen a continuación:

El capítulo I, Propuesta de Investigación, contiene el planteamiento y la delimitación del problema, formulación del Problema, los objetivos generales y específicos, la justificación de la investigación, el alcance, las limitaciones y la operacionalización de los objetivos.

El capítulo II, Marco Teórico-conceptual, contempla antecedentes de la investigación, bases teóricas y el marco conceptual existentes, que coadyuvaron de manera significativa en la construcción teórica y documental de ésta,

fundamentalmente por la temática contenida y estudiada, la problemática y objetivos planteados, así como los resultados generados en cada uno de ellos.

El capítulo III, Marco Metodológico, expone el marco referencial y de orientación de los aspectos metodológicos de la investigación.

El capítulo IV, Marco Organizacional, refiere el escenario de la filosofía de la organización, la estructura y su propósito, así como, la unidad donde se llevará a cabo la investigación.

El capítulo V, Desarrollo y diseño de la Implantación de la Gestión de Riesgo Operativo, describe los procesos operativos de la Gerencia de Créditos con sus entradas, procedimientos y salidas, con los responsables en cada una de ellas. De igual forma, refleja la situación actual de este tipo de riesgos en la gerencia y desarrolla la propuesta de la implantación de la Gestión de Riesgo Operativo.

El capítulo VI, Evaluación del Proyecto, se evalúan los resultados de la problemática planteada, su análisis y la propuesta de la implantación de la Gestión de Riesgo Operativo.

El capítulo VII, Conclusiones y Recomendaciones, contiene los puntos más relevantes identificados en el desarrollo del Trabajo Especial de Grado, así como algunas recomendaciones con base a la investigación realizada.

El capítulo VIII, Anexos, contiene modelos de formatos adaptados de la gerencia de Gestión de Proyectos de la institución en estudio que servirán de guía para la ejecución del Plan de Ejecución del Proyecto.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas usadas en el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado.

CAPITULO I: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento y Delimitación del Problema

La aplicación del conocimiento y manejo de la dirección de proyectos en las diferentes organizaciones, se considera imprescindible hoy día, porque contempla todas las áreas de conocimiento de proyectos que pueden emplearse en la gestión administrativas de éstas, y más aún cuando se trata de la gestión de los riesgos que juega un papel fundamental en el éxito de los proyectos y de la sostenibilidad de la institución en un medio tan exigente y cambiante.

Tal es la importancia de este tema, que el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en el año 2004, publicó una serie de principios sobre buenas prácticas para la Gestión del Riesgo Operativo (RO) y sus consecuencias, lo que sentó uno de los principales precedentes del tratamiento del RO como categoría de riesgo.

En este sentido, esta investigación estuvo orientada a describir la situación actual de la Gerencia de Créditos, unidad operativa adscrita a la Gerencia Ejecutiva de una institución bancaria del sector público venezolano, y diseñar la implantación de la gestión del riesgo operativo en ésta. Razón por la cual, se plantearon las siguientes interrogantes como formulación del Problema:

¿Cómo son los procesos operativos en la Gerencia de Créditos?

¿Cuáles son los riesgos operativos presentes en la Gerencia de Créditos y sus consecuencias?

¿Cómo establecer la gestión de Riesgo Operativo (RO) en la Gerencia de Créditos?

La Gerencia Ejecutiva del Banco tiene adscritas cuatro gerencias de línea: Gerencia de Planificación, Gerencia de Análisis, Gerencia de Créditos y la

Gerencia de Cobranzas. Estas gerencias tienen como propósito dirigir las actividades inherentes al otorgamiento de financiamientos de proyectos que impacten el desarrollo económico y social del país, a través de la definición de planes, programas, convenios e instrumentos financieros enmarcados en las políticas crediticias de la organización, a fin de apoyar los sectores productivos y prioritarios de la economía nacional, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional que abarca el financiamiento de proyectos de manufactura, turismo, agrícola y servicios, bajo el marco del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social del País.

Ahora bien, esta gerencia ejecutiva ha visto imposibilitado el cumplimiento de este propósito, por una serie de factores que han sido decisivos, y que pernean su imagen y su razón de ser, como unidad medular dentro del Banco. Factores que se pueden categorizar dentro de la definición de Riesgo Operativo, según el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2004), citado por Delfines, Mangialavori, y Paihé (2005) en su publicación: "Buenas Prácticas para la Administración del Riesgo Operacional en Entidades Financieras" (p. 2) la cual resultó del consenso de reguladores y la industria: "el riesgo operacional es el riesgo de pérdidas resultantes de la inadecuación o fallas en los procesos internos, las personas o los sistemas o por eventos externos" (p. 3).

En este sentido, cabe mencionar algunas causas que han generado el incumplimiento del propósito para la cual fue creada la Gerencia Ejecutiva, y que se pueden evidenciar en los macro procesos (Recepción de solicitudes, Análisis, Aprobación, Documentación, Liquidación y Cobranzas de Créditos) de la ruta crediticia que llevan a cabo las gerencias adscritas, tales como:

1. Constantes cambios de la estructura organizativa y alta rotación de las autoridades ejecutivas, nivel medio gerencial y de personal operativo (aproximadamente 17 gerentes ejecutivos desde su creación, año 2001).

2. Manuales de Políticas de Financiamiento y de Normas y Procedimientos desactualizados (algunos del 2003 y otros de 2007).

3. Variables que hacen vulnerable los procesos de la ruta crediticia:

   - ✓ Criterios discrecionales en la recepción, en la asignación y pre-evaluación de las solicitudes
   - ✓ No estandarización de los parámetros en la metodología de evaluación y análisis de las propuestas de proyectos
   - ✓ Cuatro instancias de revisión y aprobación
   - ✓ Tiempos de respuestas a discreción de las unidades vinculadas al proceso de evaluación de créditos (opinión de valor, legitimación de capitales, resguardo, consultoría jurídica)
   - ✓ Procesos de documentación, firma de contratos, notaria y registro burocratizados
   - ✓ Retardo en los procesos de liquidación de los desembolsos de los créditos
   - ✓ Morosidad importante en la cartera de créditos
   - ✓ Proceso de recuperación de créditos no sistematizado y lento

4. Vulnerabilidad en la base de datos estadísticos por no poseer un sistema tecnológico integrado y robusto.

5. Pocos registros documentados de los aciertos y desaciertos en las operaciones crediticias.

Todos estos aspectos determinan la gestión de la gerencia ejecutiva y por ser una gerencia medular del Banco, influyen de manera significativa en la no consecución de los objetivos y fines de la institución en general. Esta situación se ve agudizada en la Gerencia de Créditos por no tener establecidos e institucionalizados los procesos, herramientas y técnicas en gestión de calidad y de riesgo operacional, que puedan mostrar las fallas o pérdidas de costos y tiempos, con sus retrabajos

operativos y desmotivaciones en el personal, además de retrasos en la toma de decisiones oportunas.

A continuación para una mejor comprensión, se muestra de manera referencial un flujograma de los procesos que se realizan en la Gerencia de Créditos desde la aprobación hasta la liquidación.

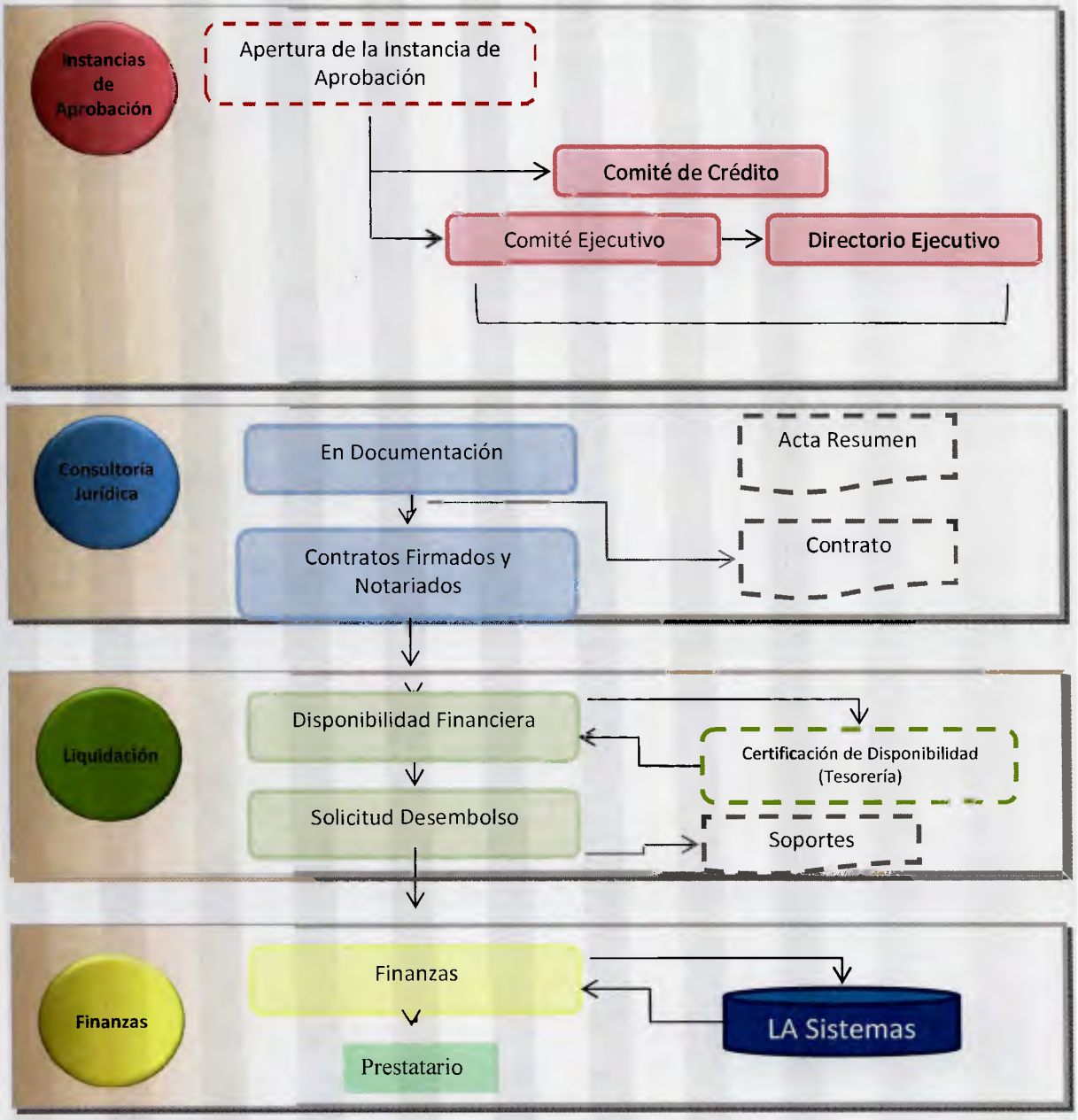


Figura 1: Ruta crediticia. Aprobación del Crédito hasta el momento del Liquidado.

En razón a ello, el objetivo de este trabajo es presentar el Diseño de la Implantación de Gestión del Riesgo Operativo en el proceso de la ruta crediticia, (ver figura 1) que va desde la Documentación del Crédito (después de Aprobado) hasta el momento de lo Efectivamente Liquidado (criterio del Banco) que pasa por diferentes instancias de revisión, validación y firmas de autoridades en la Gerencia de Créditos, que oriente la mejora constante de los procesos operativos en la Ruta Crediticia, la reducción de pérdidas operacionales (tecnológicos, tiempo, costos, talento humano), un llamado de alertas a los riesgos y una mayor efectividad en la liquidación de los créditos. Además de el fortalecimiento de personal capacitado en Gestión de Riesgos para el área involucrada, que aporte un incremento significativo en la calidad de la información que se emplea en la labor de la gestión diaria, y que sirva como un instrumento más eficaz para la toma de decisiones.

En este sentido, al vincularlo con el propósito general de la gerencia ejecutiva, sobre la promoción del desarrollo económico y social del país, se puede considerar que es allí donde realmente se hacen evidentes los efectos e impactos sobre estos dos aspectos (documentación del crédito y efectivamente liquidado), porque los bienes y servicios que deben ser generados a través de los proyectos, pueden mostrar los resultados que deberían contribuir positivamente en el ámbito socioeconómico.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar la Implantación de la Gestión del Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos en una institución bancaria del sector público venezolano.

Objetivo Específicos

- Describir la situación actual de los procesos operativos de la Gerencia de Créditos.

- Analizar los Riesgos Operativos en la Gerencia de Créditos.

- Elaborar el Plan de Implantación de la Gestión de los Riesgos Operativos (RO) en la Gerencia de Créditos.

Justificación de la Investigación

Este Trabajo Especial de Grado se enmarca dentro de la metodología de la dirección de proyectos, específicamente en las áreas del conocimiento de la gestión de calidad y de la gestión de riesgos, así como, de las mejores prácticas emanadas del Comité de Basilea en administración del Riesgo operativo y de las directrices del marco legal venezolano que rigen esta materia, donde se consideró los diversos procesos, herramientas y técnicas que los componen, con la finalidad de fortalecer las estrategias en la búsqueda de la consecución del propósito de la gerencia y del Banco.

Esta investigación tiene como justificación, el hecho que, en la medida que se mejore la gestión de riesgo operativo y se considere la gestión de la calidad, tienen una incidencia positiva en por lo menos dos aspectos a saber: 1°) una mejora de los procesos, y por ende de la productividad de la Gerencia de Créditos (respuestas más rápidas a los prestatarios, mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las metas entre otras), y 2°) que al lograr una mejora en los procesos de liquidación, se puede cumplir con los planes de inversión que permitirán cerrar los proyectos que a su vez redundarán positivamente en el desarrollo económico y social del país, sobre la base de lo establecido en el Plan Simón Bolívar y en el Plan Estratégico Institucional del Banco.

Alcance

El Trabajo de investigación se orientó a describir la situación actual de los procesos e identificar la presencia del riesgo operativo en la Gerencia de Créditos del Banco, con la finalidad de estudiar los procesos que van desde el momento de la documentación del Crédito (una vez aprobados) hasta el momento de lo

Efectivamente Liquidado (criterio del Banco), así como proponer la implantación de la gestión del riesgo operacional que oriente la mejora constante de los procesos operativos en la Ruta Crediticia, la reducción de pérdidas operacionales (tecnológicos, tiempo, costos y talento humano), un llamado de alertas a los involucrados y una mayor efectividad en la liquidación de los créditos, mediante la planificación e identificación, el análisis, el desarrollo de una matriz de respuestas y el debido control de los riesgos operativos.

Aunado a lo anteriormente señalado, dentro de la implantación de la gestión se sugiere la necesidad de la capacitación del personal en la administración del riesgo operacional a través de charlas y talleres, la consideración de todos los elementos de la gestión de la calidad, que estén orientados a generar valor agregado en la gestión de los procesos y de la satisfacción del prestatario hacia la calidad de la información que se emplea en la labor diaria para que sirva de instrumento más efectivo para la toma de decisiones.

Limitaciones

Las limitaciones fundamentalmente están contempladas en: la poca información disponible de metodologías ó planes de gestión de riesgos operativos aplicados a los procesos de una gerencia. Al respecto, la metodología del PMBOK (2008) está orientada a la gestión general del riesgo usada a proyectos; las mejores prácticas disponibles en materia de gestión del RO, se aplica a un grupo determinado de la banca universal privada, que no es el caso en estudio. Además los principios y herramientas de medición de riesgos operativos, expuestos por el Comité de Basilea están orientados a la banca universal en general, que dentro de sus condiciones posea estadísticas e información confiable en esta materia, siendo esta una de sus limitaciones.

Por otra parte, la gerencia no tiene estadísticas formales en la gestión de riesgos operativos, por lo cual no lleva registros de pérdidas o fallos de las fuentes de este tipo de riesgo, por lo que se realizó el análisis considerando la información

disponible, las entrevistas no estructuradas, las mesas de discusión y la consulta a expertos utilizando como metodología la analogía y los referentes contenidos en el PMBOK (2008), las mejores prácticas en esta materia de los especialistas y del Comité de Basilea.

Finalmente la confidencialidad de la información limitó desarrollar la implantación de la gestión del RO de una forma más detallada.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO–CONCEPTUAL

Antecedentes de la Investigación

A continuación se presentan varios Trabajos Especiales de Grado, estudios de investigación y artículos que sirvieron de base teórica como antecedentes para la investigación que se desarrolló. Se describe brevemente la problemática y objetivos planteados, la metodología de investigación, así como los resultados y conclusiones a que llegaron los autores.

Trabajos Especiales de Grado:

El primer antecedente lo constituye un Trabajo Especial de Grado titulado "Propuesta de Mejoras a la Gestión de Tiempo del Departamento de Proyectos de la Empresa Arturo Arenas & Asociados", realizado por GÓNZALEZ (2010), que tiene como objetivo general: Proponer mejoras a la gestión de tiempo del departamento de proyectos de la empresa Arturo Arenas & Asociados, según las mejores prácticas del PMI. Se utilizó el tipo de investigación proyectiva, y un diseño de investigación mixto, donde se consideraron el de tipo documental y el de campo, mientras que para la recolección de datos se utilizó la técnica de recopilación y revisión documental, entrevistas, observación directa y juicios de expertos. El resultado generado lo constituye fundamentalmente la propuesta de mejoras de la gestión del tiempo de los proyectos que se llevan a cabo en esta empresa, y que sirvieron de marco referencial para la realización de este Trabajo Especial de Grado.

LAMAS (2007), realizó un Trabajo Especial de Grado titulado "Desarrollo de los Procesos de Gerencia de Riesgos para los Proyectos Estratégicos de CVG Electrificación del Caroní, C.A-EDELCA"; que tiene como objetivo general: Normalizar los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos y el seguimiento y control de riesgos para los proyectos estratégicos de CVG

EDELCA. Se utilizó el tipo de investigación proyectiva, de proyecto factible, debido a que el carácter único de los proyectos hidroeléctricos hace que los elementos y variables a considerar para su correcto diseño y planificación sean de una naturaleza muy especial y estrechamente relacionados tanto con el medio como con el entorno empresarial y político del país. En cuanto al diseño, se orientó hacia una investigación documental, mientras que para la recolección de datos se utilizó la técnica de revisión documental. Los resultados generados los constituyen un grupo de procesos, procedimientos y herramientas que permitirán guiar a los equipos de proyectos de CVG EDELCA en el desarrollo de los procesos de gerencia de riesgo. Estos resultados dieron orientación y fortaleza hacia la mejora continua en los procesos operativos y en la gestión de riesgos planteada en esta investigación.

Otro Trabajo Especial de Grado que se tomó como referencia fue el titulado por BALZA (2005), como "Diseño de la Estructura Curricular de Programas de Estudios Avanzados en Gerencia de Riesgos Industriales"; que tiene como objetivo general: Desarrollar las bases para la formulación de un programa de estudios avanzados en Gerencia de Riesgos Industriales. Se utilizó el tipo de investigación con esquema de investigación y desarrollo. En cuanto al diseño, se orientó hacia una investigación documental y de campo, mientras que para la recolección de datos se utilizó la técnica de revisión documental. El resultado generado lo constituye fundamentalmente el diseño curricular para la gerencia de riesgo industrial. Este diseño curricular fue una guía de consulta para la propuesta de inducción del personal en la gestión de riesgos operativos a ser presentada en esta investigación.

Otra investigación considerada, fue la realizada por MACHADO (2004), cuyo título es "Gestión del Riesgo Operativo en las Instituciones Financieras bajo el prisma del nuevo acuerdo de Capital de Basilea"; que tiene como objetivo general: Análisis e interpretación del requerimiento para la gestión del Riesgo Operativo del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea. Se utilizó el tipo de investigación

explicativa. En cuanto al diseño, se orientó hacia una investigación documental, mientras que para la recolección de datos se utilizó la técnica de revisión documental. Dentro de los resultados generados se pueden mencionar la descripción de los requisitos que deben implantar las instituciones financieras para lograr la mejor gestión del RO y los métodos de su medición, además de la importancia de la intervención de los supervisores para la efectiva gestión del RO. Este trabajo sirvió de marco referencial para la implantación en la gestión de riesgos planteada en esta investigación.

VILLARROEL (2009), presentó una investigación con el nombre de "Herramienta de gestión de riesgos asociados a la ejecución de los proyectos que conforman el macroproyecto "manejo y almacenamiento de crudo oriente", (MADCO), aplicando la metodología del PMI; que tiene como objetivo general: La elaboración de una herramienta de gestión de riesgos asociados a los proyectos que conforman el macroproyecto "Manejo y Almacenamiento de crudo Oriente" (MADCO), que permita a la empresa no sólo facilitar la gestión de los riesgos en los proyectos de infraestructura que acomete, sino la optimización de los aspectos financieros, técnicos y estratégicos, permitiendo también evaluar el impacto de la ejecución de los mismos en los Planes de Negocios de PDVSA. La investigación realizada se enmarcó en la modalidad de Proyecto Factible, y fue de tipo "investigación y desarrollo". En cuanto al diseño, se orientó hacia una investigación documental, mientras que para la recolección de datos se utilizó la técnica de revisión documental. Dentro de los resultados generados se pueden mencionar el Diagnóstico de la situación actual de la gestión de los riesgos de los proyectos que conforman el macroproyecto MADCO, la Identificación de los riesgos asociados a estos proyectos, propuesta de una herramienta para la evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos detectados, y el Planteamiento de una matriz de respuesta a los riesgos. Este trabajo permitió aclarar dudas sobre el desarrollo para la implantación en la gestión de riesgos planteada en esta investigación.

Artículos:

CARVAJAL (2009), desarrolló un artículo con el título de "Enfoque de Implementación de la Administración de Riesgo Operacional", donde expresa el contexto de Riesgo Operacional con sus fundamentos y estructura, que desean los bancos, los factores críticos de éxitos en Riesgo Operacional y sus enfoques.. Este artículo plantea un marco teórico y de referencia metodológica para la implantación en la gestión de riesgos.

DELFINES et al. (2007), presentaron un estudio sobre "Buenas Prácticas para la Administración del Riesgo Operacional en Entidades Financieras", que contiene las buenas prácticas de administración y supervisión del Riesgo Operativo (RO) propuestas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. La gestión del RO en las entidades financieras y las regulaciones sobre las buenas prácticas en países latinoamericanos. Este artículo señala las buenas prácticas en la implantación en la gestión de riesgos.

JIMENEZ et al. (2008), escribieron un documento de investigación sobre "Enfoques de Medición de Riesgo Operacional en la Banca", que contiene La Gestión del Riesgo Operacional (RO), las metodologías de Medición del Riesgo Operacional y la interrelación de las variables cuantitativas y cualitativas en la medición del RO. Es un artículo en la red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (redalyc) en la Universidad de Talca. Chile. Este artículo señala los métodos que deben considerarse para la medición de los riesgos operativos.

Otra investigación que sirvió de referencia fue la publicada por Rodríguez N. y Corbetta C. (2007), con el nombre de "La Administración del Riesgo Operacional", que contiene un esquema que orienta a un marco de gestión de Riesgo Operacional considerando las mejores prácticas de la banca en materia de administración de este tipo de riesgos. Es un artículo publicado en "CEO

Argentina". Este artículo sugiere un marco de referencia para el desarrollo de la implantación de la gestión del riesgo operativo en la unidad de estudio.

Los documentos señalados anteriormente permitieron el desarrollo y presentación de este trabajo de investigación, coadyuvando de manera significativa en la construcción teórica y documental de éste, fundamentalmente por la temática contenida y estudiada, la problemática y objetivos planteados, así como por los resultados generados en cada uno de ellos.

Bases Teóricas

Los conceptos y fundamentos teóricos que a continuación se presentan fueron clave principal y el soporte teórico para la realización del Trabajo Especial de Grado. Aspectos que requirió la revisión documental de distintas fuentes y niveles académicos, de la cual se seleccionó lo concerniente a la gestión de riesgos y a la gestión de la calidad por considerarse dos temas complementarios que coadyuvaran hacia una Gerencia del Desempeño en la unidad de estudio, además de llevar a feliz término esta investigación.

Proyecto

Sapag y Sapag (2008), señalan:

> Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades humanas (p. 1, 2).

Thompson (2009) expone

> Un proyecto es una propuesta ordenada de acciones que pretenden la solución o reducción de la magnitud de un problema que afecta a un

individuo o grupo de individuos y en la cual se plantea la magnitud, características, tipos y periodos de los recursos requeridos para completar la solución propuesta dentro de las limitaciones técnicas, sociales, económicas y políticas en las cuales el proyecto se desenvolverá (p. 1).

La Dirección de Proyectos

La guía del PMBOK (2008) afirma que la "dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo" (p. 12).

De igual forma expresa la guía del PMBOK (2008) "la dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre" (p. 12).

Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

De igual forma, la guía del PMBOK (2008, p. 62), expone que las áreas del conocimiento de la dirección de proyectos son:

- **Gestión de la Integración de Proyectos**: 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.

- **Gestión del Alcance del Proyecto**: incluye los procesos para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del proyecto es definir y controlar que se incluye en el proyecto.

- **Gestión del Tiempo del proyecto**; incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

- **Gestión 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.

- **Gestión de la Calidad del proyecto**: incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda.

- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto**: incluyen los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se las han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto también pueden denominarse personal del proyecto. Si bien se asigna roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación de proyectos puede resultar beneficiosa.

- **Gestión de Comunicaciones de Proyectos**: 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 adecuadas y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma.

- **Gestión 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 Gestión de las

Adquisiciones del proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contrato u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo de proyecto. La gestión de las adquisiciones del proyecto también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que este adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

Gestión de Riesgos

El PMI en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos o PMBOK (2008, p. 234) señala a la gestión de los riesgos como:

> "Los objetivos de la Gestión de Proyectos es aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos para el proyecto".
>
> 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 objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, si sucede, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas.

Este proceso debe comenzar desde la misma visualización de lo que se quiere, identificando los riesgos mayores y los factores de éxito, de forma tal que la decisión de ejecutar el proyecto esté respaldada por una evaluación de todo lo que puede ocurrir.

> Una de las clave del éxito, en gerencia de proyectos, es la capacidad del equipo de adelantarse a la aparición de los problemas, con el fin de estar

preparados cuando estos ocurran. La gerencia del riesgo es una manera sistemática de hacer esta labor. Por ello, la principal competencia para manejar efectivamente los riesgos es la iniciativa, (Palacios, 2009, p. 416).

El PMBOK (2008, p. 234)

> 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.

De igual manera, el PMBOK (2008 p. 234) hace una descripción general de los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto:

> **Planificar la Gestión de Riesgos:** Es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto. 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.
>
> **Identificar los Riesgos:** Es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características. 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 de

modo 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.

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.

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.

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.

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.

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 riesgos a través del proyecto. 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.

De igual forma, el PMBOK (2008, p. 236) señala:

> Las condiciones de riesgo podrían incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que pueden contribuir a poner en riesgo el proyecto, tales como prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas de gestión integrados, la concurrencia de varios proyectos o la dependencia de participantes externos que no pueden ser controlados.

En razón a ello, indica que:

> Para tener éxito, la organización debe comprometerse a tratar la gestión de riesgos de una manera proactiva y consistente a lo largo del proyecto. Debe hacerse una elección consciente a todos los niveles de la organización para identificar activamente y perseguir una gestión eficaz durante la vida del proyecto (PMBOK, 2008, p. 236).

De igual manera, el PMBOK (2008, p. 259) expone unas estrategias para los Riesgos Negativos o Amenazas:

> Las tres estrategias siguientes abordan normalmente las amenazas o los riesgos que pueden tener impactos negativos sobre los objetivos del proyecto en caso de ocurrir. La cuarta estrategia, aceptar, puede utilizarse tanto para riesgos negativos o amenazas como para riesgos positivos u oportunidades. Estas estrategias, consisten en evitar, transferir, mitigar o aceptar.
>
> **Evitar.** Evitar el riesgo implica cambiar el plan para la dirección del proyecto, a fin de eliminar por completo la amenaza. El director del proyecto también puede aislar los objetivos del proyecto del impacto de los riesgos o cambiar el objetivo que se encuentra amenazado. Ejemplos de lo anterior son la ampliación del cronograma, el cambio de estrategia o la reducción del alcance. La estrategia de evasión más drástica consiste en anular por completo el proyecto.
>
> **Transferir.** Transferir el riesgo requiere trasladar a un tercero todo o parte del impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta. La transferencia de un riesgo simplemente confiere a una tercera persona la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. La transferencia de la responsabilidad de un riesgo es más efectiva cuando se trata de la exposición a riesgos financieros. Las herramientas de transferencia pueden ser bastante diversas e incluyen, entre otras, el uso de seguros, garantías de cumplimiento, fianzas, certificados de garantía, etc.
>
> **Mitigar.** Mitigar el riesgo implica reducir a un umbral aceptable la probabilidad y/o el impacto de un evento adverso. Adoptar acciones tempranas para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y/o su impacto sobre el proyecto, a menudo es más efectivo que tratar de reparar el daño después de ocurrido el riesgo. Ejemplos de acciones tendientes a

mitigar un riesgo son adoptar procesos menos complejos, efectuar más pruebas o seleccionar un proveedor más estable. Por ejemplo, la mitigación puede requerir la creación de un prototipo para reducir el riesgo de pasar de un modelo a escala de un proceso o producto a uno de tamaño real.

Aceptar. Esta estrategia se adopta debido a que rara vez es posible eliminar todas las amenazas de un proyecto. Esta estrategia indica que el equipo del proyecto ha decidido no cambiar el plan para la dirección del proyecto para hacer frente a un riesgo, o no ha podido identificar ninguna otra estrategia de respuesta adecuada. Esta estrategia puede ser pasiva o activa. La aceptación pasiva no requiere ninguna acción, excepto documentar la estrategia, dejando que el equipo del proyecto aborde los riesgos conforme se presentan. La estrategia de aceptación activa más común consiste en establecer una reserva para contingencias, que incluya la cantidad de tiempo, medios financieros o recursos necesarios para abordar los riesgos.

En razón a ello, el análisis cualitativo se basa en la generación de una matriz de probabilidad de ocurrencia, que consiste en el número de ocasiones en la que se detecta la presencia de eventos causales de riesgos, y de Impacto, que muestra la severidad de los eventos de riesgos sobre los resultados o el patrimonio de la institución.

Esta matriz como se puede observar en la figura 2, fue suministrada por Latorre (2010), donde se establece la relación de los riesgos de la Gerencia, considerando las variables de probabilidad de ocurrencia vs el impacto en cada uno de ellos.

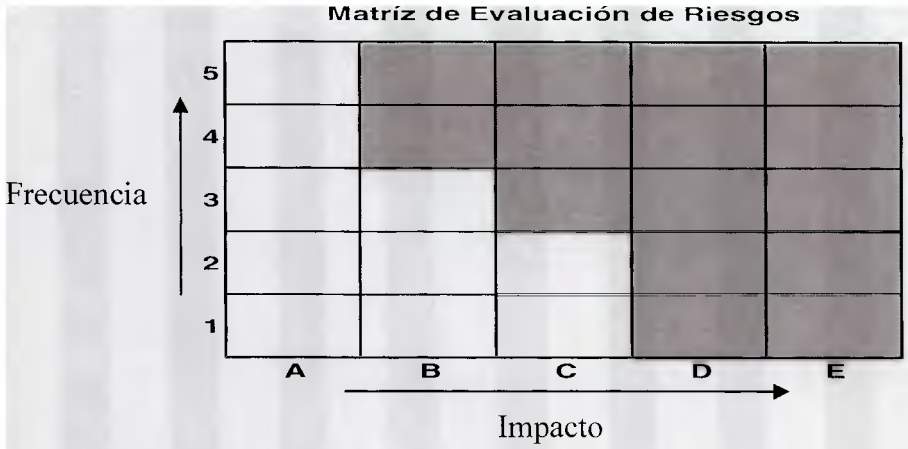


Figura 2 Matriz de Evaluación de Riesgos
Fuente: Latorre (2010)

Tabla 1 Escalas de valoración de probabilidad de ocurrencia de los riesgos

Valor	Ocurrencia	Probabilidad
1	Muy baja Probabilidad de Ocurrencia y ocurre sólo en circunstancias excepcionales	X < 10%
2	Baja Probabilidad de Ocurrencia o poco probable que ocurra en la mayoría de las circunstancias excepcionales	10 > X < 35%
3	Media Probabilidad de Ocurrencia y es posible que ocurra en la mayoría de las circunstancias	35 > X < 65%
4	Alta Probabilidad de ocurrencia y ocurrirá probablemente en la mayoría de las circunstancias	65 > X < 90%
5	Muy Alta Probabilidad de Ocurrencia y casi seguro que ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	X > 90

Fuente: Latorre (2010)

Tabla 2 Escalas de valoración para el impacto potencial de los riesgos

Valor	Impacto
A/1	Consecuencias despreciables que pueden ser resueltos con procedimientos de rutina
B/2	Consecuencias bajas que pudieran poner en peligro algún elemento del proyecto. Control normal y medidas de monitoreo son suficientes
C/3	Consecuencias moderadas podrían necesitar ajustes significativos del proyecto. Requiere identificación y control de todos los factores incidentes mediante el monitoreo de las condiciones y la reevaluación de los hitos del proyecto
D/4	Consecuencias significativas que amenazan las metas y objetivos del proyecto. Requiere un estrecho seguimiento. Podría retrazar sustancialmente el programa del proyecto o afectar significativamente el desempeño técnico o los costos. Requiere un plan para su manejo.
E/5	Consecuencias extremas que podrían paralizar el proyecto e impedir el logro de los objetivos y metas organizacionales. Causan sobrecostos inaceptables y retrasos en el cronograma o inclusive fracaso del proyecto.

Fuente: Latorre (2010)

Estas dos variables originan un espacio de dos dimensiones con cuatro áreas que permiten clasificar los riesgos a fin de establecer prioridades en la gestión y mitigación de los mismos. Situación que se muestra en forma gráfica en la matriz siguiente:

Figura 3 Escalas de valoración para el impacto potencial de los riesgos

Fuente: Latorre (2010)

Dada la dimensión de estas dos variables se pueden generar las siguientes estrategias, como se muestra a continuación:

Figura 4 Escalas de acción para el impacto potencial de los riesgos

Fuente: Latorre (2010)

Riesgo Operativo

La mayoría de los analistas financieros en banca, han señalado que en los últimos años, las instituciones financieras han sufrido sustanciales pérdidas por fallos operacionales, bajo un escenario de continuos avances tecnológicos y una mayor complejidad de la operatividad bancaria y de los mercados financieros. El Comité de Basilea, no ajeno a esta situación, en junio de 2004, publicó un Nuevo Acuerdo de Capital en el que incluía requerimientos por riesgo operacional (RO) y sus consecuencias, tanto por parte de las propias entidades financieras como por parte de los reguladores.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2004, p. 3):

> Ha señalado que la desregulación y la globalización de los servicios financieros, junto con la creciente sofisticación de las tecnologías financieras, han tornado más complejas las actividades de los bancos a la

vez que han aumentado sus perfiles de riesgo, lo que hace que se vean expuestos a nuevos riesgos que surgen de factores tales como:

- el uso creciente de tecnologías automatizadas;
- una mayor importancia de la integración de tecnologías informáticas y servicios compartidos entre entidades;
- el crecimiento del comercio electrónico;
- las adquisiciones, fusiones, escisiones y consolidaciones a gran escala;
- la complejidad creciente de productos y servicios;
- la proliferación de técnicas de mitigación de los riesgos de mercado y de crédito;
- la creciente utilización de acuerdos de "outsourcing";
- la mayor participación en los sistemas de compensación y liquidación.

Estos factores, sumados al aumento en todo el mundo de pérdidas generadas por eventos de riesgos, han llevado a los bancos y supervisores a considerar a la gestión de riesgo como una disciplina integral, como ya ha ocurrido en otros sectores de la actividad.

DELFINES et al. (2007, p. 4), citando al BCBS, señala que el Comité publicó en el año 2003, una serie de principios sobre buenas prácticas para la administración del RO, lo que sentó uno de los principales precedentes del tratamiento del RO como categoría de riesgo. Posteriormente, en junio de 2004, el BCBS publicó el documento "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A revised framework" ("Basilea II"), que tiene como objetivo principal lograr una medición del capital regulatorio más sensible al RIESGO, complementada con la profundización del proceso de supervisión bancaria y de disciplina de mercado, el cual se ha tornado una referencia inevitable a la hora de hablar y entender el concepto de RO y en el que por primera vez se fija un cargo de capital para atender a las pérdidas provenientes de eventos de este riesgo.

El BCBS en ese documento, adoptó una definición específica sobre el RO, la cual resultó del consenso de reguladores y la industria: "el riesgo operacional es el riesgo de pérdidas resultantes de la inadecuación o fallas en los procesos internos, las personas o los sistemas o por eventos externos" (BCBS, 2004, p. 4).

Al respecto se puede considerar lo señalado por Machado (2004, p. 28), en la siguiente figura sobre el ámbito y entorno del riesgo operacional:

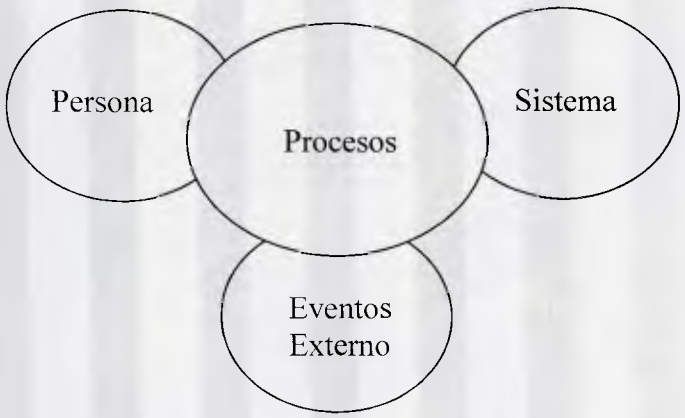


Figura 5: Ámbito y entorno del riesgo operacional
Fuente: Machado (2004)

Procesos y procedimientos; pérdidas que han sido causadas por deficiencias en algún procedimiento vigente o por la ausencia de alguno necesario. Las pérdidas de esta categoría pueden derivarse de errores o fallas del personal en el seguimiento de algún procedimiento.

Personas; perdidas asociadas con violaciones intencionales o no de políticas internas por parte del personal actual o que ya no laboran en la organización.

Sistemas y tecnología; pérdidas ocasionadas por fallas en sistemas informaticos o en la tecnología actual.

Eventos externos; pérdidas como resultados de fuerzas de la naturaleza o como resultado de eventos o situaciones ocasionadas por terceros externos a la organización.

La Superintendencia de Bancos y Otras instituciones Financieras (Sudeban, 2003, Resolución 136.03, p. 2) define al riesgo operacional como:

> La probabilidad de daños potenciales y pérdidas motivados a las formas de organización y a la estructura de sus procesos de gestión, perdidas en los controles internos, errores en el procesamiento de operaciones, fallas de seguridad e inexistencia o desactualización en sus planes de contingencias del negocio. Así como, la potencialidad de sufrir pérdidas inesperadas por sistemas inadecuados, fallas administrativas, eventos externos, deficiencias en controles internos y sistemas de información originadas, entre otros, por errores humanos, fraudes, incapacidad para responder de manera oportuna o hacer que los intereses de la institución financiera se vean comprometidos de alguna u otra manera.

Algunos especialistas indican que tradicionalmente la gestión del riesgo operativo ha sido y es una parte importante del esfuerzo realizado por los bancos para mitigar el fraude y mantener la integridad de los controles internos, entre otros aspectos. Sin embargo, señalan que lo novedoso del acuerdo es considerar la gestión del riesgo operativo como una práctica integral comparable a la gestión de otros riesgos (como riesgo crediticio o de mercado) y exigir capital regulatorio para afrontarlos.

Zenón (2007, p. 7) expone:

> Que a los efectos de tomar conciencia de la magnitud del fraude en el sector bancario, se puede mencionar el estudio realizado por el Comité de Basilea en el año 2002, el cual comprendió a 89 bancos internacionales y reveló que los mismos perdieron aproximadamente U$S 1.700 millones entre fraudes internos y externos.

En relación a ello, Zenón (2007, p. 7) señala:

> Que el enfoque exacto elegido por cada entidad para la administración del riesgo operativo dependerá de una variedad de factores, incluyendo su tamaño y sofisticación y la naturaleza y complejidad de sus actividades. Sin embargo, destaca la existencia de varios elementos que resultan significativos para un esquema efectivo de administración del riesgo operativo para bancos de cualquier tamaño y alcance. Dichos elementos están relacionados con: estrategias claramente definidas y su seguimiento por parte del órgano directivo y de la alta gerencia; una sólida cultura de gestión del riesgo operativo y de control interno; y herramientas eficaces para la transmisión interna de información y planes de contingencia.

A su vez el Comité citado por Zenón (2007, p. 7) identifica los principales eventos de riesgo operativo, los cuales están relacionados con:

> El fraude interno y externo; las relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo (ej.: solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, infracción de las normas laborales de seguridad e higiene, organización de actividades laborales, acusaciones de discriminación, responsabilidades generales, etc); las prácticas con los clientes, productos y negocios (abusos de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas del banco, lavado de dinero, etc); los daños a activos materiales (terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc); las alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas (fallos del hardware o del software, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios, etc); la ejecución, entrega y procesamiento (errores en la introducción de datos, fallos en la administración de las garantías, documentación jurídica incompleta, etc)

Razón por la cual, en Basilea II (2004) se introduce la necesidad de contar con buenas prácticas de gestión y supervisión de riesgo operativo, como precondición para aplicar metodologías de medición y el Comité ha estructurado una serie de Principios considerando las "Buenas Prácticas para la gestión y supervisión del RO" que han resultado efectivos en la gestión del RO, a los cuales se alinea el marco de regulación del sistema financiero venezolano. Estos principios están agrupados en cuatro áreas, las cuales son:

- desarrollo de un marco adecuado para la gestión del riesgo;
- gestión del riesgo: identificación, evaluación, seguimiento y control /mitigación;
- el rol de los supervisores;
- el rol de la divulgación de información.

Desarrollo de un marco adecuado para la gestión del riesgo

- **Principio 1:** El Directorio del banco deberá conocer cuáles son los principales aspectos de los RO para la institución, la categoría del riesgo; y deberá aprobar y revisar periódicamente el esquema que utiliza el banco para la gestión de este riesgo. Este esquema deberá ofrecer una definición de RO aceptable para toda la organización y establecer los principios sobre la manera de identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar este tipo de riesgo.

- **Principio 2:** El Directorio del banco deberá asegurar que el esquema para la gestión del RO, esté sujeto a un proceso de auditoría interna efectiva e integral por parte de personal operativamente independiente, capacitado y competente. La función de auditoría interna no deberá ser ejecutada por los responsables de la gestión del RO.

- **Principio 3:** La alta gerencia deberá ser la responsable de poner en práctica el esquema para la gestión del RO aprobado por el Directorio del banco. Dicho esquema deberá ser aplicado de forma consistente en toda la institución bancaria y todos los niveles del personal deberán comprender sus responsabilidades con respecto a la gestión del RO. La alta gerencia también deberá ser responsable del desarrollo de políticas, procesos y procedimientos destinados a la gestión de estos riesgos para todos los procesos, sistemas, productos y actividades, de la institución.

Gestión del riesgo: identificación, evaluación, seguimiento y cobertura/ control

- **Principio 4:** El banco se comprometerá a identificar y evaluar el RO inherente a todos sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Asimismo, también deberá comprobar que antes de introducir o presentar nuevos productos, actividades, procesos o sistemas, estos estarán sujetos a una evaluación adecuada.

- **Principio 5:** El banco se obligará a vigilar periódicamente los perfiles de RO y las exposiciones sustanciales a pérdidas. La alta gerencia y el directorio deberán recibir información pertinente de forma periódica que muestre la gestión activa del RO.

- **Principio 6:** El banco debe tener políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir los RO principales. Además, deberán reevaluar periódicamente la viabilidad de sus estrategias de control y reducción de riesgos, y ajustar su perfil de RO según corresponda, utilizando estrategias que mejor se adapten a su afán por el riesgo y a su perfil de riesgo.

- **Principio 7:** El banco aplicará políticas que contemple planes de contingencia y de continuidad de la actividad, que aseguren su capacidad

operativa continua y que reduzcan las pérdidas en caso de una interrupción grave del negocio.

El rol de los supervisores

- **Principio 8:** Los supervisores bancarios deberán exigir a todos los bancos, sea cual sea su tamaño, que mantengan un esquema efectivo para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar los RO más relevantes, como parte de su aproximación integral a la gestión de riesgos.

- **Principio 9:** Los supervisores les corresponderá realizar, directa o indirectamente, una evaluación periódica independiente de las políticas, prácticas y procedimientos con los que cuentan los bancos para gestionar sus RO. Además, deberán asegurarse que se han implementado todos los mecanismos adecuados de reportes para mantenerse informados de cualquier novedad que se produzca en el banco.

El rol de la divulgación de información

- **Principio 10:** El banco deberá proporcionar información pública suficiente para que los partícipes del mercado puedan evaluar sus estrategias de gestión del RO y puedan tomar decisiones.

Gestión de la Calidad

Grima y Tort-Martorell (1995) citados por Galeana (2004, p. 20), exponen:

> La calidad es cumplir con las especificaciones y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (bien, servicio, precio y normas). Se trata de dos categorías complementarias ya que dotan al concepto de calidad de

una doble dimensión: externa, orientada al cliente, y otra interna, centrada en las actividades, procesos, métodos de trabajo, etc., de la empresa.

De igual forma, Ruiz-Canela (2004) citado por Galeana (2004, p. 20), señala:

> La Calidad Total exige un cambio en la gestión de la empresa centrada en el cliente, en el personal y en el progreso continuo basado en criterios de rentabilidad del negocio. Para ello, la Calidad Total se despliega a partir de una decisión de la dirección de la empresa, que deberá conseguir un compromiso de todas las personas; se aprende mediante la formación, y se construye y se gestiona a través de su planificación, implantación y desarrollo, seguimiento y mejora.

La Gestión de la Calidad es un modelo que opera desde un conjunto de supuestos acerca de cómo se ha de desempeñar una organización para crear valor para sus clientes, en el personal y en la mejora continua basado en criterios de direccionalidad y del compromiso de todos.

El PMI (2008, p. 166) expresa lo siguiente:

> La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Implementa el Sistema de Gestión de la Calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda.

El PMI (2008, p. 166) indica que la gestión moderna de la calidad complementa la dirección de proyectos y ambas disciplinas reconocen la importancia de:

• **La satisfacción del cliente.** Entender, evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria) del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).

• **La prevención antes que la inspección.** Uno de los preceptos fundamentales de la gestión moderna de la calidad establece que la calidad se planifica, se diseña y se integra (y no se inspecciona). Por lo general, el costo de prevenir errores es mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección.

• **La mejora continua.** El ciclo planificar-hacer-revisar-actuar es la base para la mejora de la calidad, según la definición de Shewhart, modificada por Deming (1989).

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** implementar los procesos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre os resultados.
- **Actuar:** Tomar decisiones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

- **La responsabilidad de la dirección.** El éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo del proyecto, pero proporcionar los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección.

Por otra parte, la organización Internacional de Estandarización (ISO) desarrolló una serie de normas de sistema de gestión de calidad, que orientaran a las organizaciones sobre como gestionar los procesos para asegurar que ese "producto" satisfaga las necesidades y expectativas de los "clientes".

Al respecto, la Norma ISO 9004: 2000, Sistema de Gestión de la Calidad Directrices para la Mejora del Desempeño, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de tales sistemas, como una manera de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

En este sentido, la calidad total asume todos los elementos de la gestión integral de la calidad, razón por la cual es una insinuación a la mejora continua, con el propósito de lograr la calidad óptima en la todas las áreas de la organización, es un modelo que orienta hacia el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio.

Los vínculos entre los procesos de un sistema de gestión de la calidad muestra el rol significativo de los clientes para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de sí la organización ha cumplido los requisitos.

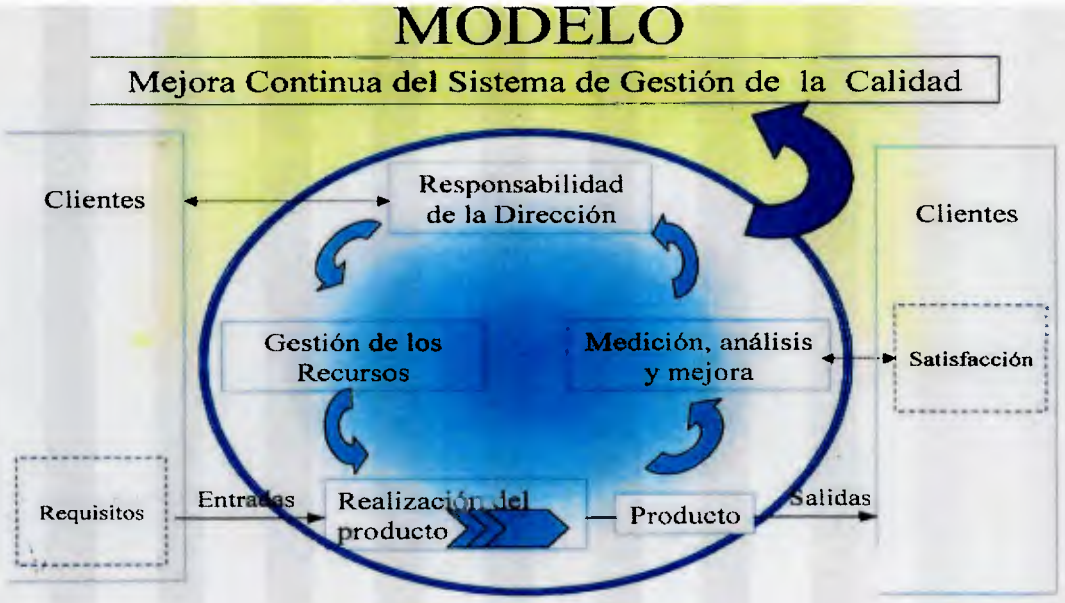


Figura 6. Sistema de Gestión de la Calidad
Fuente: ISO (2003)

Este modelo de la Gestión de la Calidad, contempla siete (7) principios de la gerencia de la calidad, que pueden ser utilizados por la alta gerencia de la institución para orientarla hacia una mejora en el desempeño, por medio de prácticas gerenciales eficaces, derivadas de la experiencia colectiva y el conocimiento de expertos internacionales.

Principio 1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. La aplicación de este principio lleva a que se gerencien las necesidades y expectativas de los clientes, la satisfacción del cliente y las relaciones con él y las otras partes interesadas.

Principio 2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda Llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. La aplicación de este principio lleva a que en la organización se formule una Visión de futuro, se

establezcan objetivos y metas, valores compartidos. Se cree Confianza, se eliminen temores y se instaure una política de reconocimiento al Personal.

Principio 3. Participación del personal: El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Este principio lleva a que en la organización todo se discuta abiertamente, se compartan libremente conocimientos y experiencia, se identifiquen las limitaciones que se tenga en el trabajo y se comprenda lo importante que es el Personal y su contribución al logro de los objetivos.

Principio 4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La aplicación de este principio permite a la organización preocuparse por: establecer claramente las responsabilidades y dar las indicaciones correctas para gerenciar actividades claves, comprender y medir la capacidad de las actividades claves, utilizar métodos estructurados para alcanzar los resultados deseados, enfocar la gestión en los factores que mejoren las actividades claves y evaluar riesgos, consecuencias e impactos en los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. La aplicación de este principio hará que la organización promueva: el mejoramiento continuo del sistema a través de la medición y la evaluación, el entendimiento de las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema y la estructura de un sistema capaz de alcanzar los objetivos de la organización de la forma más efectiva y eficaz.

Principio 6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser Un objetivo permanente de esta. Con este principio la organización se hace más competitiva, se hace más flexible para reaccionar rápidamente a las oportunidades y alinea las actividades de mejoramiento en todos los niveles de la organización.

Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la Información. Este principio hace que la organización se asegure que los datos y la Información son suficientemente precisos y confiables. La aplicación de este principio impulsa las siguientes acciones: identificar y seleccionar los proveedores claves, crear comunicaciones claras y abiertas con el proveedor, inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros del proveedor, establecer actividades conjuntas de mejora y establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.

Galeana (2004, p. 20) expresa que de forma sintética, la filosofía de la Calidad Total puede describirse como una estrategia de negocio y una técnica de dirección basada en cuatro elementos:

1) Orientación al cliente: los clientes externos e internos son la razón de ser de la empresa;

2) Toma de decisiones basada en hechos: en ocasiones las decisiones se basan en intuiciones, no en hechos. Ello conlleva graves problemas para la empresa. Resulta posible mejorar el proceso de toma de decisiones mediante la utilización de indicadores de calidad que señalen su grado de cumplimiento;

3) Estimulación del personal: el personal debe tener la habilidad para (y la posibilidad de) sugerir y realizar cambios en los procesos y proponer

soluciones a los problemas. Es aconsejable favorecer un entorno que facilite el pensamiento progresivo a todos los niveles de la organización, y una cultura que ayude al personal a realizar su trabajo satisfactoriamente. Con el fin de motivar al personal se ha de compartir con ellos los objetivos de la empresa, e implementar un sistema de formación que mejore sus conocimientos y habilidades;

4) Mejora de procesos: los procesos son el núcleo de la organización. Es preciso articularlos de tal modo que sea posible distribuir los productos y servicios eficientemente, de acuerdo a los requerimientos de calidad de los clientes.

La gestión de la calidad, se interpreta como el proceso de identificar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos humanos relacionados con la empresa -clientes, empleados, directivos, propietarios, proveedores y la propia comunidad- respecto a los bienes y servicios que la empresa proporciona (Galeana, 2004, p. 20).

Cadena de Valor:

La cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Porter (1985) en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*

Las actividades de la Cadena de Valor se clasifican en actividades primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades en línea y apoyo (staff).

Francés (2006, p. 146, 148) señala:

Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Son las siguientes: Logística de entrada (recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales), operaciones (transformación de los insumos en productos finales), logística de salida (distribución de los productos terminados), mercadeo (marqueting) y ventas, y servicio postventa (servicios ofrecidos a los compradores del producto, asesorías etc). Las actividades de apoyo son las que alimentan a las de la línea primaria y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí. Son las siguientes: Dirección (gerencia), Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, aprovisionamiento (suministros).

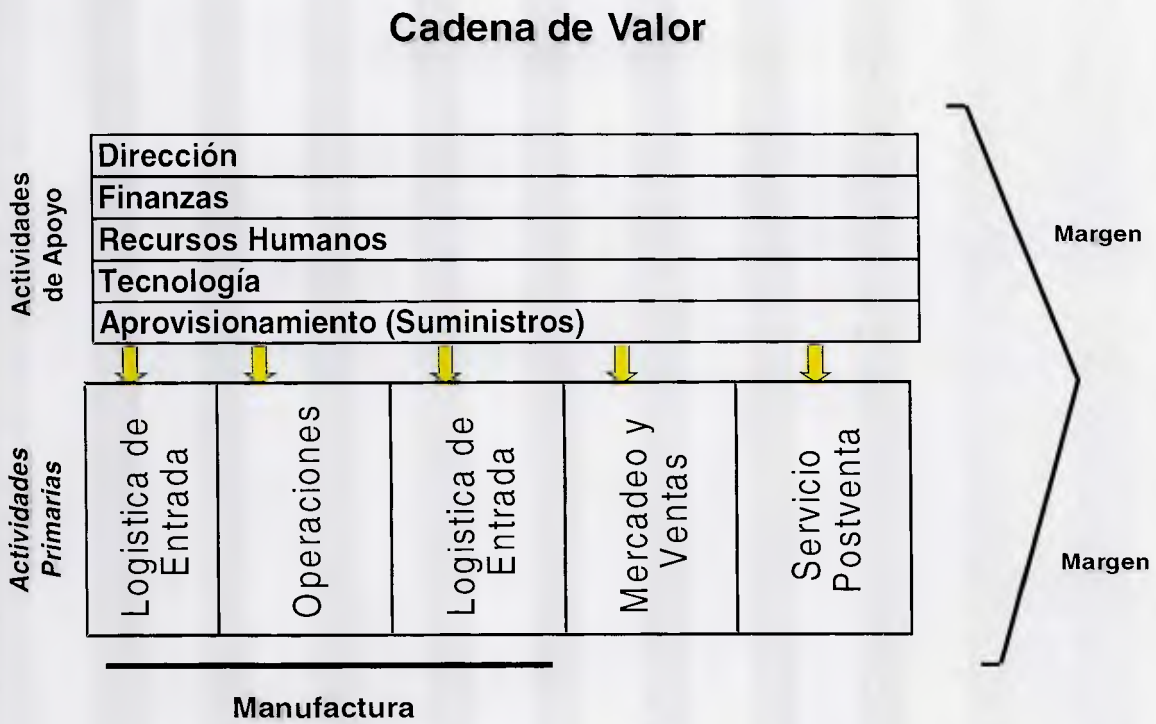


Figura 7: Cadena de Valor
Fuente: Francés (2006) basado en Porter (1985).

El propósito de realizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial ó margen.

Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollarla a lo largo de la cadena de valor y ser mejor que sus competidores, en aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter (1985) citado por Francés (2006, p. 148) resalta tres tipos diferentes de actividad:

- Las Actividades Directas, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.

- Las Actividades Indirectas, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continúa a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.

- El Aseguramiento de la Calidad, en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

Francés (2006, p. 148) expone que Porter (1985) fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes, y señala que todo gerente no puede descuidar que:

- Debe construir una cadena de valor con las actividades de su empresa.
- Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales y proveedores.
- Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarle satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado.

- Utilizar un benchmarking para hacer las comparaciones internas y externas que le permitan:
- Evaluar que tan bien está la empresa desarrollando sus actividades.
- Comparar la estructura de costos de la empresa con la de sus rivales.
- Evaluar cómo encaja la cadena de valor de la empresa dentro del sistema de valor de su industria.
- Ajustar y mejorar su cadena de valor para reaccionar a los movimientos estratégicos y tácticos de sus competidores en sus cadenas de valor.

Plan de Ejecución de Proyecto (PEP)

El Plan de Ejecución de Proyecto, se considera en general, como el documento elemental que integra dentro del marco de la metodología del PMBOK (2008), los procesos de las fases del proyecto a ser desarrolladas de manera integrada hasta llegar al cierre del proyecto. El PEP contempla las áreas de conocimiento del PMBOK: la gestión del alcance, la gestión del tiempo, la gestión de los costos, la gestión de los riesgos, la gestión de la calidad, la gestión de los recursos humanos, la gestión de las comunicaciones y la gestión de las adquisiciones.

El PEP especifica la manera en que el proyecto se visualiza, se define, se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra. El contenido de este plan variará en función de la organización, del área donde se vaya aplicar y de la complejidad del proyecto, y da lugar para que el equipo del proyecto realice progresivamente actualizaciones y mejoras en sus procesos.

A continuación se describe de forma resumida las áreas de conocimiento contempladas en el PMBOK (2008).

Gestión del Alcance

Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El

objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto (PMBOK, 2008, p. 95).

Los procesos que incluye la gestión del alcance son:

Recopilar Requisitos—Es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

Definir el Alcance—Es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

Crear la EDT—Es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

Verificar el Alcance—Es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.

Controlar el Alcance—Es el proceso que consiste en monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y en gestionar cambios a la línea base del alcance.

Gestión del Tiempo

Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo (PMBOK, 2008, p. 116).

Los procesos que incluye la gestión del tiempo son:

Definir las Actividades—Es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.

Secuenciar las Actividades—Es el proceso que consiste en identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.

Estimar los Recursos de las Actividades—Es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.

Estimar la Duración de las Actividades—Es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.

Desarrollar el Cronograma—Es el proceso que consiste en analizar la secuencia de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.

Controlar el Cronograma—Es el proceso por el que se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

Gestión de Costos

Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (PMBOK, 2008, p. 146).

Los procesos que incluye la gestión de costos son:

Estimar los Costos—Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.

Determinar el Presupuesto—Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.

Controlar los Costos—Es el proceso que consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.

Gestión de Calidad

Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda (PMBOK, 2008, p. 166).

Los procesos que incluye la gestión de calidad son:

Planificar la Calidad—Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

Realizar el Aseguramiento de Calidad—Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las medidas de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas y las definiciones operacionales.

Realizar el Control de Calidad—Es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.

Gestión de Recursos Humanos

Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa (PMBOK, 2008, p. 188).

Los procesos que incluyen la gestión de recursos humanos:

Desarrollar el Plan de Recursos Humanos—Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal.

Adquirir el Equipo del Proyecto—Es el proceso por el cual se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

Desarrollar el Equipo del Proyecto—Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el

ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

Dirigir el Equipo del Proyecto—Es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Gestión de Comunicaciones

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. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto (PMBOK, 2008, p. 212).

Los procesos que incluyen la gestión de comunicaciones son:

Identificar a los Interesados—Es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.

Planificar las Comunicaciones—Es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.

Distribuir la Información—Es el proceso de poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto, de acuerdo con el plan establecido.

Gestionar las Expectativas de los Interesados—Es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.

Informar el Desempeño—Es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones.

Gestión de los Riesgos

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 (PMBOK, 2008, p. 234).

Los procesos que incluyen la gestión de los riesgos son:

Planificar la Gestión de Riesgos—Es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto.

Identificar los Riesgos—Es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.

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.

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.

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.

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 riesgos a través del proyecto.

Gestión de las Adquisiciones

Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto (PMBOK, 2008, p. 267).

Los procesos que incluyen la gestión de las adquisiciones son:

Planificar las Adquisiciones—Es el proceso de documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando a posibles vendedores.

Efectuar las Adquisiciones—Es el proceso de obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.

Administrar las Adquisiciones—Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos, y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.

Cerrar las Adquisiciones—Es el proceso de completar cada adquisición para el proyecto.

Bases Legales

- Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013 Extraordinaria del 24 de diciembre de 2010. Donde expone en sus disposiciones generales que la Contraloría General de la Republica, "es un Órgano del Poder Ciudadano al que le corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorias, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control".

- Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Publicada en Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 6.015 Extraordinaria del 29 de diciembre de 2010. Expone en el objeto de esta Ley, el de garantizar el funcionamiento de un sector bancario sólido, transparente, confiable y sustentable, que contribuya al desarrollo económico-social nacional, que proteja el derecho a la población venezolana a disfrutar de los servicios bancarios.

- Resolución 136.03 "Normas para una adecuada Administración Integral de Riesgos", emitida por la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN), publicada en Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 37.703 del 06 de marzo de 2003. Sobre las normas para una adecuada Administración Integral de Riesgos. Expone en su contenido la importancia que las instituciones financieras implementen mecanismos y procesos, cuenten con personal calificado y experimentado en el control de los riesgos generados por sus operaciones, con el fin de

lograr identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los tipos de riesgos a que están expuestas.

- Resolución 009-1197 "Normas relativas a la Clasificación del Riesgo en la Cartera de Créditos y Cálculos de sus provisiones del 28/11/97, Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 36.433 del 15 de abril de 1997. Donde expone en sus disposiciones generales, que estas normas tienen por objeto establecer los procedimientos a los cuales se deberán ceñir las instituciones financieras sometidas a la inspección, supervisión, vigilancia, regulación y control de la SUDEBAN.

- El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ("el Comité" o "BCBS", por sus siglas en inglés), publicó el documento "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A revised framework" ("Basilea II"), que tiene como objetivo principal lograr una medición del capital regulatorio más sensible al RIESGO, complementada con la profundización del proceso de supervisión bancaria y de disciplina de mercado, el cual se ha tornado como una referencia inevitable a la hora de hablar y entender el concepto de RO y en el que por primera vez se fija un cargo de capital para atender a las pérdidas provenientes de eventos de este riesgo.

- La Norma ISO 9000: 2000 "Sistemas de gestión de la calidad - Conceptos y vocabulario", describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. Las Normas ISO 1005:2005 "Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para los planes de la calidad" y la 1006: 2003 "Sistema de Gestión de la Calidad - Directrices para la Gestión de la Calidad en los Proyectos", suministran directrices para el desarrollo, revisión, aceptación, aplicación y revisión de los planes de la calidad, así como de la gestión de la calidad en proyectos.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Este Trabajo Especial de Grado estuvo orientado a un tipo de investigación, dentro de lo que señalan Valarino, Yáber y Cemborain (2010, p. 94) como Investigación y Desarrollo:

> Tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización (Investigación), para luego desarrollar una solución que pueda aplicar a ella (desarrollo). El problema se plantea como una "relación entre una necesidad identificada para ser atendida mediante un diagnóstico o análisis y el desarrollo de una solución, producto o servicio".

Al respecto, se pretendió con esta investigación, diseñar la implantación de Gestión del Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos, que permita reducir los efectos e impactos de la problemática actual, y oriente la gestión hacia la mejora continua y a la eficiencia y eficacia de sus procesos operativos. Esta investigación permitió analizar la situación actual de los procesos operativos e identificar y evaluar la presencia del riesgo operativo en la Gerencia de Créditos del Banco, así como el desarrollo de la implantación de gestión orientada a describir, explicar y proponer alternativas de cambios, pero no a la ejecución de la misma.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación fue de tipo mixto (documental y de campo), ya que se revisaron documentos, datos estadísticos, y otros registros formales para el desarrollo del diagnóstico, el análisis y proposición de posibles soluciones (documental), además se recopiló información por medio de discusiones de grupo, entrevistas, reuniones, mesas de trabajos con las personas responsables de realizar los procesos operativos bajo estudio de esta gerencia (de campo).

Al respecto, González (2010) aludiendo a Arias (2006) define:

> La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, critica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores por fuentes documentales: empresas audiovisuales o electrónicas. Como en toda la investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p. 23).

De igual forma, Arias (2006) citado por González (2010) expresa que la investigación de campo es "la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables algunas" (p. 23).

En este sentido, se pretende con éste Trabajo Especial de Grado implantar la Gestión del Riesgo Operativo en un Banco que se inscribe dentro del sector público financiero venezolano, iniciando con la descripción de la situación actual de los procesos operativos de la gerencia, estudio que se hizo por medio del establecimiento de técnicas, herramientas e instrumentos de los procesos-operativos de la Gerencia de Créditos, y el diseño de la implantación de Gestión del Riesgo Operativo que oriente la mejora constante de los procesos en la Ruta Crediticia, la reducción de pérdidas operacionales (tecnológicos, tiempo, costos, talento humano), un llamado de alertas sobre riesgos y una mayor efectividad en la liquidación de los créditos, además de el fortalecimiento del personal capacitado en Gestión de Riesgos para todas las unidades involucradas, a fin de lograr un incremento significativo en la calidad de la información que se usa en la labor de la gestión diaria, y que sirva de instrumento más efectivo para la toma de decisiones.

A los fines de dar cuerpo a este trabajo, en la identificación y estudio de la situación actual en materia de riesgo operativo de esta gerencia, se utilizaron las técnicas expresadas en el PMI (2008, p. 220) de Recopilación de Información, tales como: la Tormenta de Ideas: "La meta de la tormenta de ideas es obtener

una lista completa de los riesgos del proyectos"; Entrevistas: "La realización de entrevistas a los participantes experimentados, a los interesados y a los expertos en la materia, puede ayudar a identificar los riesgos" y la consulta de expertos.

En cuanto al desarrollo de la implantación de gestión del riesgo operativo se utilizó la técnica de evaluación de probabilidad e impactos de riesgos señalada en el PMI (2008) y Latorre (2010).

> La evaluación de la probabilidad de los riesgos estudia la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico. La evaluación del impacto de los riesgos investiga el efecto potencial de los mismos sobre un objetivo del proyecto, tal como el cronograma, el costo, la calidad o el desempeño, incluidos tanto los efectos negativos en el caso de las amenazas, como positivos, en el caso de las oportunidades (PMI, 2008, p. 246).

De igual manera, se desarrolló un plan de respuesta a los riesgos, donde se plantearon los pasos correspondientes, orientados a una mayor probabilidad de eficacia para el manejo de los riesgos. Considerando la metodología de la guía del PMBOK (2008) y los instrumentos suministrados por Latorre (2010).

Todas estas acciones se llevaron a cabo con el personal de la Gerencia de Créditos, con apoyó de las otras unidades que conforman la gerencia ejecutiva, así como de la Coordinación de Riesgos y de la Coordinación de Gestión de Proyectos del banco, pero liderizados por el proponente de este Trabajo Especial de Grado.

Unidad de Análisis

El objetivo de este trabajo era presentar el diseño de la implantación de gestión del riesgo operativo en el proceso de la ruta crediticia, que va desde el momento de la Documentación del Crédito (después de la Aprobación) hasta el momento de lo Efectivamente Liquidado (criterio del Banco) en la Gerencia de Créditos considerando todos los procesos y procedimientos que se realizan en esta unidad. Debido a que es allí donde realmente se hacen evidentes los efectos e impactos sobre estos dos aspectos (documentación del crédito y efectivamente liquidado), porque al cumplirse las condiciones contractuales y el plan de inversiones del Crédito de manera efectiva, los bienes y servicios que deben ser generados a través de los proyectos, pueden mostrar los resultados que deberían contribuir positivamente en el ámbito socioeconómico donde se ejecutara el proyecto.

Población y Muestra

La población considerada en este trabajo de investigación está representada por toda la cartera de créditos de los sectores que financia el banco, de la cuál se tomó una muestra representativa de los sectores turismo, manufactura y agrícola desde el año 2008 hasta el primer semestre del 2011, por ser una muestra que presenta características más homogéneas por los subsectores que ha financiado el banco, con respecto a otras carteras como lo son: Servicios, líneas de Créditos, fondos etc; data más confiable y disponible para los análisis que sustentaron la propuesta de Gestión del Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas que se emplearon para llevar a cabo la recolección de datos en este Trabajo Especial de Grado, son las siguientes:

- Recopilación y revisión de fuentes documentales relacionadas con los procesos que van desde el momento de la Documentación del Crédito (después de la Aprobación) hasta el momento de lo Efectivamente

Liquidado (criterio del Banco) contemplada en la ruta de crédito de la Gerencia Ejecutiva, entrevistas, reuniones y mesas de trabajo con el personal de esta unidad operativa y gerencias vinculadas.

- Observación directa y de campo sobre la forma de realizar las actividades de los procesos en estudio y su gestión.

- Consultas a expertos en el área de estudio (ver Tabla 9).

Perfiles de los Expertos

- **Gerentes de Créditos:** Profesionales egresados de una universidad reconocida, y postgrado en las áreas de: Economía, Finanzas, Administración, Contaduría Pública e Ingeniería Industrial, con más de diez (10) años de experiencia en evaluación de proyectos y de gestión crediticia, conocimientos sobre riesgos, con competencias técnicas en el manejo de herramientas de planificación estratégica y operativa, control y seguimiento de proyectos. Tres (03) años de experiencia como Coordinador de Créditos.

- **Coordinadores de Créditos:** Profesionales egresados de una universidad reconocida, y postgrado en las áreas de: Economía, Finanzas, Administración, Contaduría Pública e Ingeniería Industrial, con más de siete (7) años de experiencia en evaluación de proyectos y de gestión crediticia, con conocimientos generales sobre riesgos y competencias técnicas en el manejo de herramientas de control y de seguimiento de proyectos. Tres (03) años de experiencia como especialista en banca.

Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)

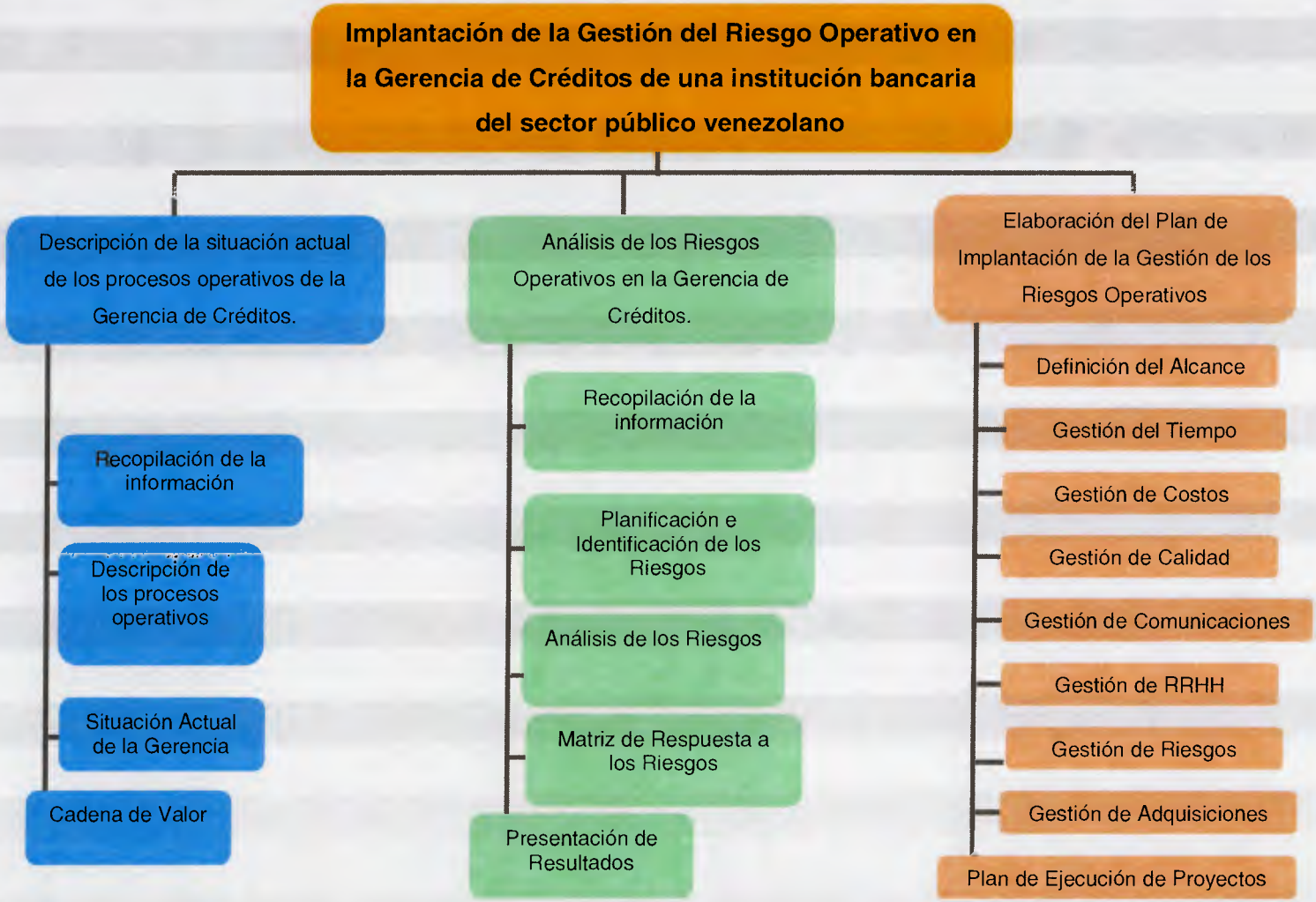


Figura 8: Estructura Desagregada del Trabajo

Operacionalización de los Objetivos

Objetivo General

Diseño de la Implantación de la Gestión del Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos de una institución bancaria del sector público venezolano.

Tabla 3. Operacionalización de los Objetivos

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión de la Variable	Fuente de la Información	Técnicas a Aplicar	Indicadores
Descripción de la situación actual de los procesos operativos de la Gerencia de Créditos.	Situación actual de los procesos operativos	Proceso operativo de Documentación Proceso operativo de Liquidación	Fuentes Vivas Documentos de la Institución	Revisión Documental Entrevistas	Números de Procesos Operativos Documentados, Números de Procesos Operativos Liquidados
Análisis de los Riesgos Operativos en la Gerencia de Créditos.	Análisis de los Riesgos Operativos	Planificación de los Riesgos Identificación de los Riesgos Análisis Cualitativos de los Riesgos Análisis Cuantitativos de los Riesgos Desarrollo de Planes de Respuesta de los Riesgos Control de los Riesgos	Fuentes Vivas Referencias Bibliográfica	Recopilación de Información Grupos de Discusión Entrevistas Tormenta de Ideas Consulta de Expertos	Cantidad de Riesgos Identificados, Riesgos priorizados, Número de acciones de mitigación al RO
Elaboración del Plan de la Gestión de los Riesgos Operativos (RO) en la Gerencia de Créditos.	Elaboración del Plan de Implantación	Desarrollo del Plan de Implantación	Fuentes Vivas Referencias Bibliográfica	Grupos de Discusión Consulta de Expertos	Cantidad de Requerimientos, Cantidad de actividades a realizar, Estimación de Costos, Presupuesto estimado Cantidad de recursos Humanos, Número de contrataciones

Consideraciones Éticas y Legales

Dentro de las consideraciones éticas se tomarán las expresadas en el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2010)

Este código contempla una visión y propósito, donde expresa que como profesionales de la dirección de proyectos, nos comprometemos a actuar de manera correcta y honorable. Nos fijamos un alto nivel de exigencia, que aspiramos alcanzar en todos los aspectos de nuestras vidas, en el trabajo, en el hogar y al servicio de nuestra profesión. Este código se sustenta en cuatro valores identificados como los más importantes para la comunidad de la dirección de proyectos:

Responsabilidad: Por responsabilidad se hace referencia a nuestra obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan.

Respeto: Respeto es nuestro deber de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados. Estos últimos pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de otras personas y los recursos naturales o mediambientales. Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua; en que se promueve y valora la diversidad de perspectivas y opiniones.

Equidad: Equidad se refiere a nuestro deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismo.

Honestidad: Honestidad es nuestro deber de comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta.

Así mismo, se respetará los derechos de autor, plasmando las correspondientes citas, referencias bibliográficas y páginas web. Así como la confidencialidad de la información suministrada por la institución y la identidad de los entrevistados

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

Aspectos Generales de la Institución Bancaria Venezolana

El Banco fue creado en Mayo de 2001, mediante Decreto con Rango y Fuerza de Ley publicado en la Gaceta Oficial de la misma fecha, posteriormente enmendado por error material en la Gaceta Oficial de Junio de 2001. El objeto inicial fue el de convertirse en uno de los instrumentos financieros del Estado para alcanzar el desarrollo económico y social, sostenible y equilibrado del país; su adscripción inicial fue al Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD), pasando luego al Ministro de Estado para el Desarrollo de la Economía Social.

En Julio de 2008, mediante Decreto con Rango y Fuerza de Ley del Banco (enmarcado dentro del paquete de Leyes Habilitantes), se modifica la Ley de creación de Banco, incorporándose nuevos atributos que le permitían facilitar su operatividad como banca de apoyo técnico y financiero integral a las inversiones sociales y productivas, tanto nacionales como internacionales, pasando a ser un Instituto adscrito al Ministerio competente en materia de Finanzas.

Objeto:

Promover el desarrollo económico-social y financiar actividades a través del apoyo técnico y financiero a las inversiones sociales y productivas nacionales e internacionales de acuerdo con las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Misión:

Somos el Banco dirigido a promocionar el desarrollo económico y social, a través del apoyo técnico y financiero a la inversión social y productiva, en el ámbito nacional e internacional, bajo los principios de justicia, equidad y solidaridad.

Visión:

Ser el Banco líder de la inversión social y productiva, modelo en calidad de servicio y talento humano orientado a la excelencia.

Gerencia Ejecutiva de Créditos

Objetivo: Dirigir las actividades inherentes al otorgamiento de financiamientos que impacten el desarrollo económico y social del país, a través de la definición de programas y convenios enmarcados en las políticas crediticias del Instituto, a fin de apoyar los sectores productivos y prioritarios de la economía nacional, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.

Funciones:

- Dirigir y coordinar el proceso de evaluación de proyectos según los mecanismos e instrumentos de financiamientos, con la finalidad de establecer la direccionalidad para el desarrollo del negocio crediticio.

- Supervisar el cumplimiento de los convenios de financiamientos sucritos por el banco con instituciones bancarias y no bancarias relativo a la ejecución de programas, líneas e instrumentos financieros, con la finalidad de contribuir al desarrollo de los sectores productivos y prioritarios de la economía nacional.

- Garantizar que el proceso de recepción de los proyectos, se realice con base a la prestación de un servicio de atención integral con calidad, que brinde una adecuada orientación técnica y permita el ingreso de potenciales propuestas de negocio que tengan una repercusión en el desarrollo económico y social del país.

- Dirigir las acciones relativas al cumplimiento de las obligaciones estipuladas en los contratos de préstamos y líneas de crédito, con la finalidad de verificar la ejecución de los proyectos.

- Dirigir el proceso de cobranza, control y seguimiento a la cartera vigente y vencida, generando y conciliando la información contable y los datos estadísticos que den cuenta del estado de la cartera crediticia del Instituto, a fin de aminorar el riesgo de caer en insolvencia de pagos.

- Coadyuvar con el área de Administración Integral de Riesgos las incidencias y correctivos aplicados o aplicables para reducir la exposición del Instituto al riesgo operacional.

- Coordinar el funcionamiento del Comité de Crédito, con la finalidad de revisar y evaluar las solicitudes de financiamiento, reestructuraciones de crédito o cualquier mecanismo de recuperación de cartera para su posterior presentación ante las instancias aprobatorias correspondientes.

- Coordinar y gestionar con el área de Preinversión y Asistencia Técnica, aquellas propuestas que requieran de Preinversión y se determine su rentabilidad social, con la finalidad se evalué la factibilidad técnico financiero del proyecto.

- Garantizar la elaboración del Proyecto de Presupuesto así como el Plan Operativo Anual Institucional (POAI), con base a los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico del Banco de las unidades que le están adscritas.

A continuación se presenta la estructura de la Gerencia Ejecutiva de Créditos a manera referencial para fines del Trabajo Especial de Grado, respetando el grado de confidencialidad de la institución, donde se puede identificar la Gerencia de Créditos, unidad de estudio.

Estructura de la Gerencia Ejecutiva de Créditos

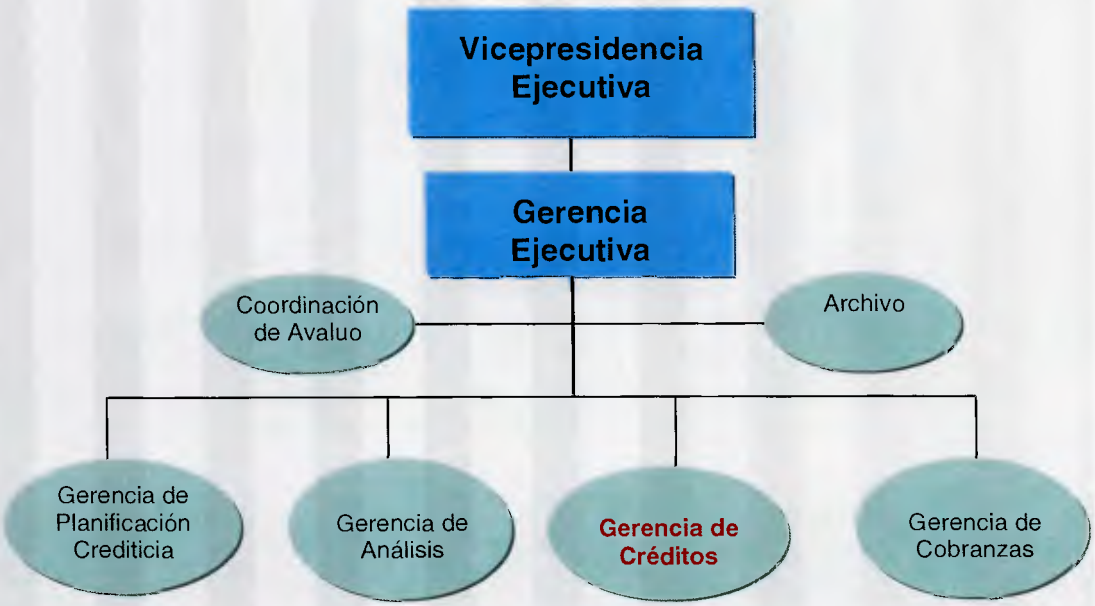


Figura 9: Estructura organizativa de la Gerencia Ejecutiva de Créditos

CAPITULO V: DESARROLLO Y DISEÑO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

Descripción de la situación actual de los procesos operativos de la Gerencia de Créditos:

El propósito de esta fase fue describir la situación actual de la Gerencia de Créditos con la finalidad de conocer los procesos que realiza esta unidad y poder identificar los posibles riesgos operativos que existían.

Esta actividad se realizó a través de la revisión documental y el uso de entrevistas, no estructuradas aplicadas al personal que conforma el equipo de la Gerencia de Créditos y las gerencias vinculadas a ella.

La Gerencia de Créditos está conformada por dos coordinaciones, las que para efectos de este Trabajo Especial de Grado se llamaran: la Coordinación de Seguimiento y la Coordinación de Gestiones Financieras.

La Coordinación de Seguimiento: tiene como objetivo el seguimiento y evaluación de las condiciones operativas, financieras y contractuales de las unidades productivas (empresas públicas, privadas y cooperativas entre otras) financiadas por el Banco, a los fines de verificar el cumplimiento del crédito aprobado y el contrato de préstamo suscrito entre las partes, para la ejecución de un proyecto socio productivo.

La Coordinación de Gestiones Financieras: tiene como objetivo ejecutar los desembolsos y gestionar las cartas de crédito, con la finalidad de liquidar el crédito aprobado, de acuerdo a las condiciones establecidas en los contratos y/o convenios suscritos y que permitirán la ejecución exitosa del proyecto socio productivo.

Una vez definidas las coordinaciones que conforman la Gerencia, se procedió con la descripción de los procesos y la caracterización de la situación actual de la Gerencia como se puede ver a continuación.

Descripción de los procesos de la Gerencia de Créditos

Procesos Operativos:

a) Documentar Financiamiento

Tiene como propósito generar los Contratos de Préstamos aprobados por la instancia aprobatoria. Este proceso va desde solicitar la documentación del crédito a la Consultoría Jurídica hasta la remisión del Contrato de Préstamo y el Expediente a la Gerencia de Créditos para su seguimiento y liquidación.

Tabla 4. Proceso Documentar Financiamiento

Responsables de Ejecución	Frecuencia de Ejecución	Entrada	Salida
Gerente de Créditos Especialista en Banca Consultor Jurídico Abogado Prestatario	En la oportunidad de su requerimiento	Acta del Directorio Ejecutivo Resolución del Directorio Ejecutivo Expediente de Crédito.	Contrato de Préstamo registrado

b) Seguimiento para la Ejecución de Desembolso

Tiene como propósito determinar el cumplimiento de las condiciones establecidas en el contrato de préstamo para la ejecución de los desembolsos. Este proceso va desde solicitar el Contrato de Préstamo notariado y registrado, con el Expediente, la verificación y conformación del cumplimiento de condicionantes hasta la validación del informe de desembolso indicando el estado de ejecución física del proyecto y la operatividad de la unidad de negocio.

Tabla 5. Proceso Seguimiento para la Ejecución de Desembolso

Responsables de Ejecución	Frecuencia de Ejecución	Entrada	Salida
Gerente de Créditos Coordinador de Seguimiento Especialista en Seguimiento	En la oportunidad de su requerimiento	Documento de préstamo notariado y registrado Documentos que comprueban cumplimiento de las condiciones contractuales.	Nota de Remisión Recaudos del desembolso Expediente del Prestatario

c) Constitución de Garantías a Futuro

Tiene como propósito constituir las garantías de los bienes adquiridos con el financiamiento, a fin de dar cobertura a la operación crediticia. Este proceso va desde solicitar la factura definitiva y/o Avalúo del bien para convalidar la garantía hasta el documento de Constitución de Garantías protocolizado por parte de la Consultoría Jurídica.

Tabla 6. Proceso Constitución de Garantías a Futuro

Responsables de Ejecución	Frecuencia de Ejecución	Entrada	Salida
Gerente de Créditos Coordinador de Seguimiento Especialista en Seguimiento Consultor Jurídico Abogado	Una vez que el bien es adquirido	Factura definitiva de maquinaria, equipos ó vehículos Avalúo del bien mueble o inmueble.	Garantía constituida

d) Liquidar Financiamiento

Tiene como propósito liquidar efectivamente la instrucción de desembolso (Orden de Pago) recibida de la Coordinación de Seguimiento. Este proceso va desde la

Nota de Remisión Pro-Forma del Desembolso con sus respectivos soportes, pasando por la elaboración del desembolso, emisión del estado de cuenta del crédito, instrucción de Transferencia de Fondos, firmas de autorización, certificación de la aprobación de los recursos solicitados, comunicación dirigida al prestatario del crédito (Notificación del desembolso), solicitud de código contable y la remisión a la Gerencia de Operaciones Financieras para el procesamiento y ejecución del desembolso, y finalmente la carga para las Estadísticas Mensuales de la Coordinación de Gestiones Financieras.

Tabla 7. Proceso Liquidar Financiamiento

Responsables de Ejecución	Frecuencia de Ejecución	Entrada	Salida
Gerente de Créditos Coordinador de Liquidación Especialista en Banca Gerente de Operaciones Financieras Coordinador de Gestiones Financieras	En la oportunidad de su requerimiento	Nota de Remisión con Instrucción de Desembolso (Orden de Pago) emitida por la Coordinación de Seguimiento. Soportes de las partidas a desembolsar que incluye: **a.-** Comunicación del prestatario solicitando el desembolso firmado por el representante legal del crédito y sellado en caso de ser persona jurídica, **b.-** Copia de factura pro-forma, cotización o carta de oferta de venta emitido por el proveedor a cancelar, dichos documentos deben presentar el R.I.F, sello (en caso de persona jurídica) y firma del autorizado a girar el documento respectivo, **c.-** Informe de Visita Actualizado de la Coordinación de Seguimiento, **d.-** Informe de la Coordinación de Avalúos, **e.-** Informe de la Gerencia de Resguardo, **f.-** Fotocopia de la cédula de identidad del representante legal del crédito, **g.-** En caso de realizarse el pago del desembolso vía transferencia bancaria se requiere Certificación Bancaria actualizada, **h.-** Printer del R.I.F. del prestatario y de los proveedores del crédito, **i.-** Copia del contrato de préstamo.	Físico del Desembolso Elaborado (Elaboración de los Papeles de Trabajo para procesar el desembolso, acompañado de soportes del mismo).

d.1) Liquidar Financiamiento para Desembolsos con Cartas de Crédito en Divisas:

Tiene como propósito liquidar efectivamente la instrucción de desembolso (Orden de Pago) recibida de la Coordinación de Seguimiento. Este proceso va desde la solicitud de activación de compra de divisas ante el Banco Central de Venezuela, su aprobación por parte del Banco Central de Venezuela a la cuenta corresponsal en un banco exterior. Nota de Remisión Pro-Forma del Desembolso con sus respectivos soportes, pasando por la elaboración del desembolso, emisión del estado de cuenta del crédito, instrucción de Transferencia de Fondos e instrucción de Apertura de Carta de Crédito, firmas de autorización, certificación de la aprobación de los recursos solicitados, comunicación dirigida al prestatario del crédito (Notificación del desembolso), solicitud de código contable y la remisión a la Gerencia de Operaciones Financieras para el procesamiento y ejecución del desembolso y finalmente la carga en las Estadísticas Mensuales de la Coordinación de Gestiones Financieras.

Tabla 8. Proceso Liquidar Financiamiento para Desembolsos con Cartas de Crédito en Divisas

Responsables de Ejecución	Frecuencia de Ejecución	Entrada	Salida
Gerente de Créditos Coordinador de Seguimiento Especialista en Banca Gerente de Operaciones Financieras Coordinador de Gestiones Financieras	En la oportunidad de su requerimiento	Nota de Remisión con Instrucción de Desembolso (Orden de Pago) emitida por la Coordinación de Seguimiento Soportes de las partidas a desembolsar que incluye: **a.-**Comunicación del prestatario solicitando el desembolso firmado por el representante legal del crédito y sellado en caso de ser persona jurídica,	Físico del Desembolso Elaborado (Elaboración de los Papeles de Trabajo para procesar el desembolso, acompañado de soportes del mismo).

Tabla 8. Continuación del Proceso Liquidar Financiamiento para Desembolsos con Cartas de Crédito en Divisas

Responsables de Ejecución	Frecuencia de Ejecución	Entrada	Salida
Gerente de Créditos Coordinador de Seguimiento Especialista en Banca Gerente de Operaciones Financieras Coordinador de Gestiones Financieras	En la oportunidad de su requerimiento	**b.-** Copia de factura pro-forma, cotización o carta de oferta de venta emitido por el proveedor o prestador del servicio a cancelar, dichos documentos deben presentar el R.I.F, sello (en caso de persona jurídica) y firma del autorizado a girar el documento respectivo, **c.-** Informe de Visita Actualizado de la Coordinación de Seguimiento, **d.-** Informe de la Coordinación de Avalúos, **e.-** Informe de la Gerencia Ejecutiva de Resguardo, **f.-** Fotocopia de la cédula de identidad del representante legal del prestatario del crédito, **g.-** En caso de realizarse el pago del desembolso vía transferencia bancaria se requiere Certificación Bancaria actualizada, **h.-** Printer del R.I.F. del prestatario y de los proveedores del crédito, **i.-** Registro del Usuario del prestatario ante Cadivi, **j.-** Certificado de No Producción Nacional emitido por el Ministerio del Poder Popular de Ciencia y Tecnología Industrias Intermedias y **k.-** Copia del contrato de préstamo.	Físico del Desembolso Elaborado (Elaboración de los Papeles de Trabajo para procesar el desembolso, acompañado de soportes del mismo).

Situación Actual de la Gerencia de Créditos:

En la ejecución de los procesos mencionados se identificaron una serie de debilidades, fallas humanas, tecnológicas y reprocesos que inciden significativamente en el retardo de la ejecución en los tiempos que van desde documentar los créditos hasta su liquidación, situación que genera desfases en el cumplimiento del plan de inversiones y por ende en la ejecución efectiva de los proyectos. Esto trae consigo un número importante de quejas y reclamos por parte de los prestatarios, así como de nuevas solicitudes de ampliaciones en los montos originales de los créditos por la influencia a la que se ven afectados estos, debido

a los retardos en los procesos y procedimientos para la liquidación de los desembolsos, así como a las fluctuaciones en las variables económicas tales como la inflación, diferencial cambiario, cupo de dólares, tasas de interés, fluctuación en los precios, etc.

En este sentido, se pueden mencionar los siguientes eventos que se dan en los procesos de la Gerencia de Créditos:

Las fianzas de anticipo y de fiel cumplimiento, solicitadas para los financiamientos de obras civiles, que requieren la validación de la Consultoría Jurídica, dura un tiempo promedio de 15 días hábiles en la ruta crediticia.

El proceso de liquidación (dependiendo del sector), requiere la visita e informes de las áreas: De Avalúos (Opinión de Valor), Seguimiento y de la Gerencia de Resguardo, con el propósito de constatar la ejecución física y financiera relacionado al monto liquidado, lo cual representa un tiempo en la ruta crediticia promedio de 60 días hábiles.

La Gerencia de Resguardo, realiza visita in situ en cada desembolso para verificar el cumplimiento de las condiciones de financiamiento establecidas en el contrato de préstamo, ejecución física, financiera y cualquier otra que ellos consideren. Este proceso genera retardos en los tiempos de la ruta crediticia, debido a que el tiempo de respuesta de la Gerencia de Créditos, que es de 120 días aproximadamente, se le debe sumar el tiempo estimado de respuesta de la Gerencia de Resguardo, que oscila en 30 días aproximadamente.

Existe solapamiento de funciones e incremento del tiempo en la ruta crediticia por observaciones a los contratos firmados de tipo legal, técnico, financiero, económico por parte de la Gerencia de Resguardo en cada visita, aspectos que ya fueron analizados por otras unidades, y además son créditos que ya fueron aprobados por las máximas autoridades de la institución.

Se realizan diferentes visitas de seguimiento y control a los créditos por varias unidades de la misma gerencia ejecutiva y de otras unidades del banco, lo que genera reprocesos y duplicidad de esfuerzos del recurso humano, tecnológico y financiero.

Inexistencia de un sistema automatizado que involucre todos los procesos y procedimientos de la gerencia y su vinculación con otras unidades, lo cual incide en tener una información dispersa, desactualizada, subjetiva y con cierto grado de no confiabilidad (se lleva en Excel). Esta situación origina retrabajos y tiempos de respuesta poco oportunas.

Existe un reproceso en las funciones de los analistas porque están disgregadas en tareas en los seguimientos por desembolsos y en los seguimientos ordinarios al proyecto, para el manejo de las carteras de crédito.

El tiempo de respuesta, imputado a la Coordinación de Seguimiento es de 59 días, porque esta unidad revisa en dos oportunidades los presupuestos, el expediente y los contratos de préstamos, que está condicionada a la primera visita de resguardo (tiempo de duración de 30 días aprox.) lo que genera un reproceso en la ruta del crédito de 65 días, que luego es remitida a la Coordinación de Gestiones Financieras para un tiempo estimado de 20 días, que sumado el tiempo de la liquidación (incluye la segunda visita de la unidad de Resguardo) da un tiempo total de 162 días. Lo cual origina un desfase del crédito al momento de procesar efectivamente los desembolsos.

Estos eventos se pueden resumir en:

- ✓ Procesos de documentación, firma de contratos, notaria y registro burocratizados
- ✓ Retardo en los procesos de liquidación de los desembolsos de los créditos
- ✓ Tiempo tardíos en todos los procesos de la Gerencia
- ✓ Proceso de recuperación de créditos no sistematizado y lento

- ✓ Vulnerabilidad en la base de datos estadísticos por no poseer un sistema tecnológico integrado y robusto.
- ✓ Fallas humanas en los registros de los procesos y procedimientos
- ✓ Pocos registros documentados de los aciertos y desaciertos en las operaciones crediticias.

En este sentido, en la búsqueda de una mejor comprensión de los procesos de la Gerencia de Créditos, se utilizó la metodología de la cadena de valor, que se ubica en un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades medulares y de apoyo en la gerencia, generando valor al prestatario, es decir, la satisfacción a quién es el cliente final.

Este modelo teórico de la Gerencia de Créditos, parte de la premisa que la ventaja competitiva se obtiene al optimizar los principales procesos de la unidad, es decir, aquellos procesos que forman parte de la cadena de valor de esta, que clasifica y los ordena con el propósito de organizar y enfocar los planes de mejoramiento continuo. Debido a que estos procesos medulares impactan directamente en los productos y/o servicios que el prestatario consume. Mientras que los procesos que forman parte de los procesos de apoyo tienen un efecto indirecto en los clientes.

Figura 10: Cadena de Valor de las funciones medulares de la Gerencia de Créditos.

Análisis de los Riesgos Operativos en la Gerencia de Créditos.

El propósito de esta fase fue conocer la situación actual y desarrollar el diseño de la gestión de los riesgos operativos de la Gerencia de Créditos, la cual se ejecutó mediante la recopilación de datos, las entrevistas, mesas de discusión, la tormentas de ideas, la consulta a expertos y el uso de un instrumento de verificación de información (ver Tabla 9).

Al respecto, se utilizó como referencia mediante la técnica de analogía los procesos expresados en la guía del PMBOK (2008), el marco legal que regula al sistema financiero venezolano y los principios sobre buenas prácticas para la Gestión del Riesgo Operativo (RO) y sus consecuencias publicados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en el año 2003.

Planificación de Riesgos

La gerencia no tiene identificados formalmente los riesgos, ni un plan de gestión de los riesgos operativos, como tampoco un análisis, acciones de gestión y respuestas ó seguimientos en esta materia, que permita evaluar su probabilidad de ocurrencia y su impacto. Al respecto, se elaboró un instrumento de verificación de información en la planificación de Gestión de Riesgos, que fue revisado por los expertos en el área de estudio, tomando como referencia el instrumento de Virraroel (2009, p. 3), así como, los lineamientos descritos en la guía del PMBOK (2008). Se utilizó una escala valorativa para el instrumento que consta de cuatro (4) niveles posibles y una clasificación por rango, que permitió ubicar el porcentaje resultante. Situación que se muestra a continuación:

Tabla 9. Instrumento para la verificación de la información.

Instrumento para la verificación de Información
Planificación de Gestión de los Riesgos

Entradas:	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.¿Existe en la Gerencia información ó conocimiento sobre riesgos?		50			50
2. ¿La Gerencia tiene normas, procedimientos o instructivos para el manejo de los riesgos?			25		25
3.- ¿El personal de la gerencia tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos?		50			50
4.- El personal de las otras áreas del banco que están involucrados en los procesos de la gerencia, tienen una actitud positiva, tolerante y de respuestas rápidas a los riesgos?			25		25
5.-¿Los clientes o Sponsors tienen alguna visión de manejo de riesgos de enfoque positivo, tolerante y de rápidas respuestas?			25		25
Herramientas y Técnicas					
6.- ¿Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos de la Gerencia y crear un Plan de Gestión para estos?				0	0
7.- De haberse realizado alguna reunión, ¿Esta involucró a los clientes o sponsors (o representantes legales), al equipo de la Gerencia y al personal de otras gerencias vinculado a esta?				0	0
Salidas					
8.- ¿Existe un plan formal de Gestión de los Riesgos?				0	0
09.- En caso de existir, ¿Contempla una metodología, técnicas, herramientas, fuentes de información, roles y responsabilidades, identificación de los tipos de riesgos, ocurrencias e impactos de los riesgos?				0	0
10.- En caso de no existir, ¿Se incorporaron aspectos y acciones para la Gestión de los Riesgos (planes de contingencia o de manejos de riesgos) en los procesos operativos?			25		25
11.- ¿Se ha elaborado una matriz de priorización e impacto de los posibles riesgos de la gerencia?				0	0
12.- ¿Se tiene algún instrumento o herramienta de medición o verificación de probabilidad de ocurrencia e impactos de riesgos? Ej. Tiempos de documentación y liquidación adecuados, Programación Financiera y revisión de posibles desviaciones y su impacto en el Plan de inversiones.			25		25
13.- ¿Existe algún formato o documento formal para el registro de los posibles riesgos, que indique como se registrarán, analizarán e informarán de los resultados que se obtengan?			0	0	0
Total Obtenido	0	100	125	0	225

Escala Valorativa			
Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Clasificación	Rango %
Excelente	81-100
Bueno	61-80
Regular	41-60
Deficiente	13-40
Muy Deficiente	0-12

Total Posible	Total Obtenido	%
1300	225	17,31

El porcentaje obtenido en el instrumento aplicado es de 17.31%, encontrándose en el rango entre 13% y 40%, lo que indica que se ubica en una clasificación de Deficiente. Esta situación valida la posibilidad cierta de desarrollar la propuesta de la implantación de la Gestión del Riesgo Operativo de la Gerencia de Créditos, debido a que esta unidad no tiene establecidos e institucionalizados los procesos,

herramientas y técnicas en gestión de riesgo operacional, que puedan mostrar las implicaciones de las fallas o pérdidas de costos y tiempos, con sus retrabajos operativos, retrasos en la toma de decisiones oportunas, así como también las desmotivaciones en el personal de la gerencia.

Identificación de los riesgos operativos

Debido a que la gerencia de créditos no tenía un listado ni categorizados los riesgos, se procedió a realizar el proceso de identificación, que se inició con la utilización de técnicas de recopilación de datos como entrevistas y tormentas de ideas, así como mesas de discusión, con la finalidad de identificar los diversos factores de riesgos que podrían afectar los procesos y procedimientos de la gerencia, ya sea positivas o negativas, para luego ser agrupados por fuentes en una lista de datos, como se muestra a continuación:

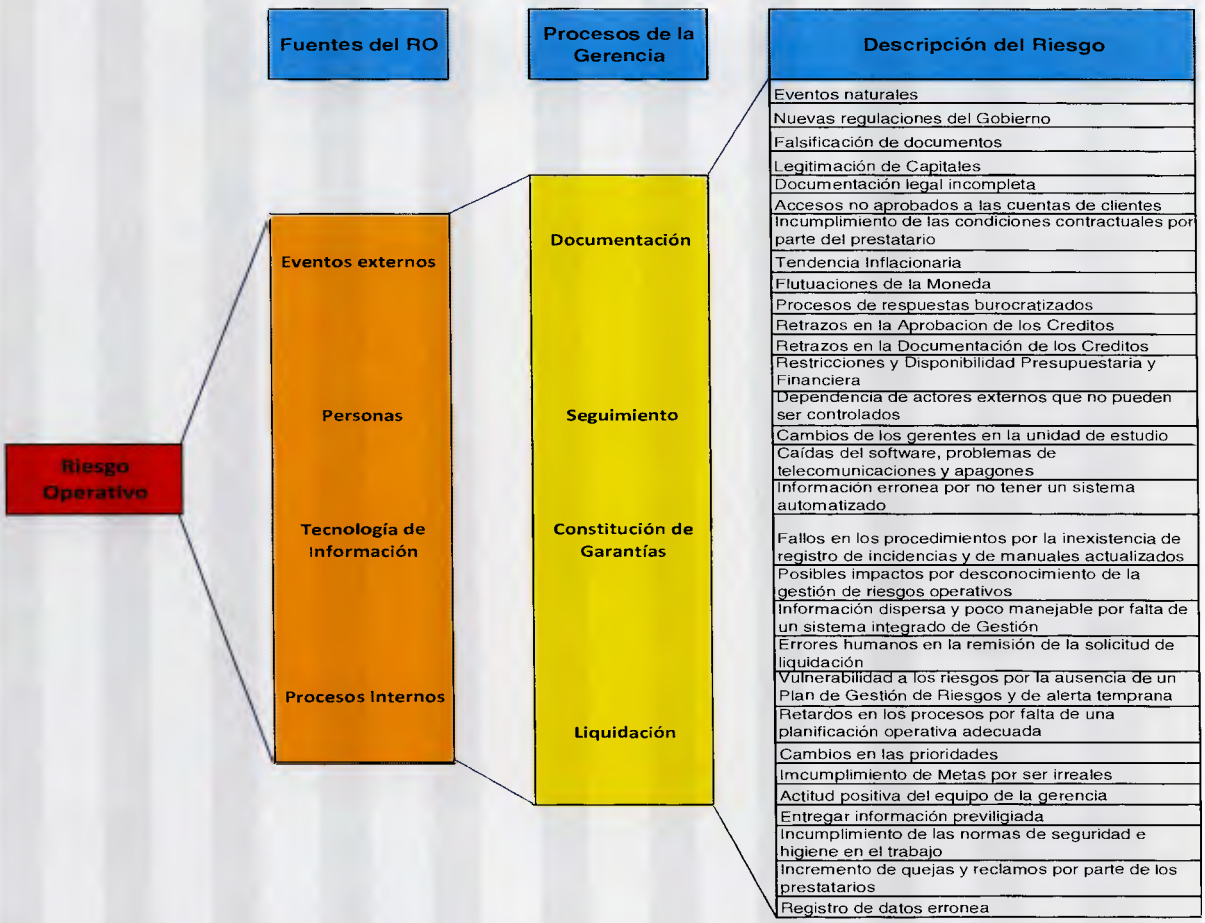


Figura 11. Lista de riesgos identificados por fuentes y procesos.

Evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos

Identificados los riesgos que pueden afectar los procesos y procedimientos de la gerencia en estudio, distribuidos por categorías, se procedió a realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos de esta gerencia.

El análisis cualitativo se basó en la generación de una matriz de probabilidad de ocurrencia, y de impacto, donde se estableció la relación de los riesgos de la Gerencia, considerando las variables de probabilidad de ocurrencia vs el impacto en cada uno de ellos, a través de entrevistas no estructuradas al equipo de la gerencia y que fueron identificados en la fase anterior. Esta matriz fue estimada por el equipo de la gerencia, de acuerdo a la escala establecida en el PMBOK (2008) y a la información dada por Latorre (2010).

A continuación se muestra la matriz, donde se especifica las combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a calificar los riesgos con una prioridad baja, moderada o alta, de acuerdo a una escala de valoración. El área gris oscuro (con las cifras más altas) representa un riesgo alto, el área gris intermedio (con las cifras intermedias) representa un riesgo medio y el área color gris claro (con las cifras más bajas) representa el riesgo bajo.

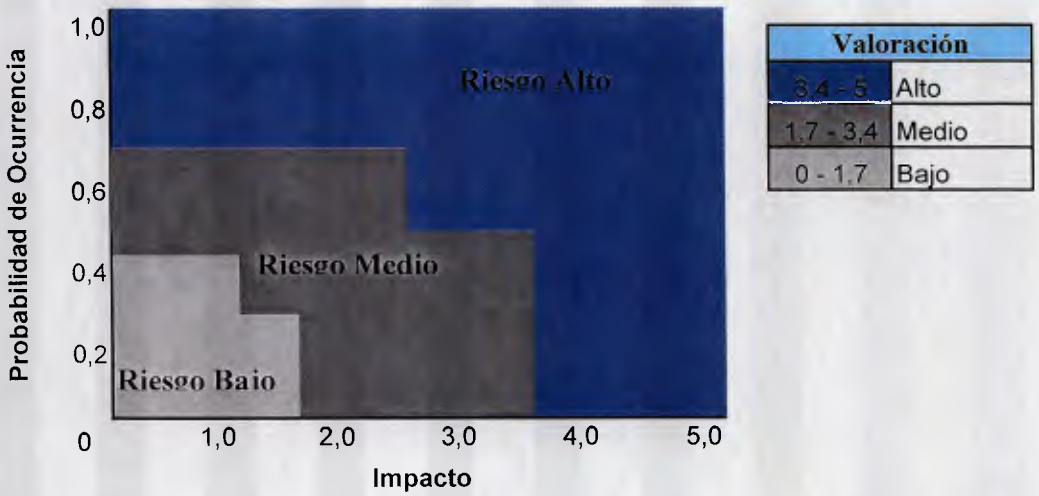


Figura12. Matriz de Riesgos

Tabla 10. Matriz de Riesgos con los procesos

Procesos	Descripción del Riesgo	Probabilidad (1 a 5)	Impacto Relativo (A/1 a E/5)
Documentación	Eventos naturales	1	E
	Nuevas regulaciones del Gobierno	3	D
	Falsificación de documentos	2	B
	Legitimación de Capitales	2	E
	Documentación legal incompleta	4	B
	Accesos no aprobados a las cuentas de clientes,	1	A
	Incumplimiento de las condiciones contractuales por parte del prestatario	2	D
Seguimiento	Tendencia Inflacionaria	3	C
	Flutuaciones de la Moneda	3	C
	Procesos de respuestas burocratizados	4	C
	Retrazos en la Aprobacion de los Creditos	3	C
	Retrazos en la Documentación de los Creditos	3	D
	Restricciones y Disponibilidad Presupuestaria y Financiera	2	D
Constitución de Garantías	Dependencia de actores externos que no pueden ser controlados	2	C
	Cambios de los gerentes en la unidad de estudio	2	C
	Caídas del software, problemas de telecomunicaciones y apagones	2	B
	Información erronea por no tener un sistema automatizado	2	B
	Fallos en los procedimientos por la inexistencia de registro de incidencias y de manuales actualizados	4	B
Liquidación	Posibles impactos por desconocimiento de la gestión de riesgos operativos	3	B
	Información dispersa y poco manejable por falta de un sistema integrado de Gestión	2	B
	Errores humanos en la remisión de la solicitud de liquidación	2	B
	Vulnerabilidad a los riesgos por la ausencia de un Plan de Gestión de Riesgos y de alerta temprana	3	C
	Retardos en los procesos por falta de una planificación operativa adecuada	2	B
	Cambios en las prioridades	4	B
	Imcumplimiento de Metas por ser irreales	2	B
	Actitud positiva del equipo de la gerencia	2	A
	Entregar información previligiada	1	C
	Incumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo	2	B
	Disputas con proveedores y daños colaterales.	1	B
	Registro de datos erronea	3	C

De igual forma, para el análisis cuantitativo se consideraron los procesos operativos de la Gerencia de Créditos, para determinar la duración del tiempo y los reprocesos en la Ruta Crediticia, considerando la revisión documental, los soportes de las relaciones de correspondencias enviadas y recibidas entre las unidades intervinientes, y en especial las mesas de discusión donde participaron gerentes, coordinadores y especialistas en banca de todas las

unidades involucradas en los procesos y procedimientos de la Gerencia de Créditos. Esta información recopilada luego, mediante la herramienta automatizada de control y manejo de correspondencia llamada "RT" que tiene la gerencia, se logró determinar los tiempos promedios y los reprocesos existentes, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 11. Duración en días de los procesos

Proceso	Actividades del Proceso	Tiempo en días del proceso por sectores			
		Industria	Agrícola	Turismo	Promedio
DOCUMENTACIÓN	Proyecto de Contrato	7	9	7	8
	Conformidad Proponente	15	20	15	17
	Conformidad de la Gerencia de Financiamiento	3	3	3	3
	Suscripción de Contratos	3	3	3	3
	Protocolización del Contrato	5	7	5	6
	Número de días	**33**	**42**	**33**	**36**
SEGUIMIENTO	Revisión de Expediente soporte y contrato de prestamos para el seguimiento	4	5	4	4
	Remisión del prestatario de los presupuestos y solicitud del primer desembolso	8	8	8	8
	Se realiza informe e inspección en las Unidades de Producción del Proveedor y del prestatario	5	5	5	5
	Revisión de Resguardo (2da visita)	30	30	30	30
	Elaboración y Remision de la Nota de envío a Tramites Financieros del documento para la activacion del desembolso	3	3	3	3
	Revision Consultoria Juridica	9	15	9	15
	Número de días	**59**	**66**	**59**	**65**
CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS	Solicitar la factura definitiva y/o Avalúo del bien	1	1	1	1
	Convalidar la garantía según solicitud	5	7	5	5
	Elaborar documento de Constitución de Garantías protocolizado	3	3	3	3
	Constitución de Garantías protocolizadas	2	2	2	2
	Número de días	**11**	**13**	**11**	**11**
LIQUIDACION	Elaboración del desembolso y revisión de los soportes y contrato de prestamo enviado por la Unidad de Seguimiento	1	1	1	1
	Firma del desembolso por parte de la Gerencia Ejecutiva de Créditos	1	1	1	1
	Revisión de Resguardo (3era visita)	30	30	30	30
	Revisión y firma del desembolso por parte de la Presidencia del Banco	10	10	10	10
	Se envia a la Coordinación de Control Presupuestario para la imputación presupuestaria	1	1	1	1
	Gerencia de Finanzas realiza la transferencia bancaria o emite cheque	2	2	2	2
	Gerencia de Administración registra la transferencia o elabora cheque	5	5	5	5
	Número de días	**50**	**50**	**50**	**50**
Total número de Días		**153**	**171**	**153**	**162**

a) Matriz de respuesta a los riesgos identificados

Una vez identificados los riesgos y el análisis de los riesgos, se procedió a través de mesas de discusión con todo el personal involucrado con la Gerencia de Créditos y especialistas en la materia, a generar las estrategias de respuestas que permitirán reducir la probabilidad de ocurrencia, el impacto o ambas, con la finalidad de administrar los riesgos. De igual forma, se establecieron las calificaciones de los riesgos (Alto, Medio y bajo).

Tabla 12. Matriz de Respuestas a los Riesgos

Procesos	Descripción del Riesgo	Probabilidad (1 a 5)	Impacto Relativo (A/1 a E/5)	Estrategia de Respuesta	Calificación
Documentación	Eventos naturales	1	E	Aceptar	Bajo
	Nuevas regulaciones del Gobierno	3	D	Mitigar	Medio
	Falsificación de documentos	2	B	Mitigar	Medio
	Legitimación de Capitales	2	E	Mitigar	Bajo
	Documentación legal incompleta	4	B	Mitigar	Bajo
	Accesos no aprobados a las cuentas de clientes.	1	A	Aceptar	Bajo
	Incumplimiento de las condiciones contractuales por parte del prestatario	2	D	Mitigar	Medio
	Tendencia Inflacionaria	3	C	Mitigar	Alto
	Flutuaciones de la Moneda	3	C	Mitigar	Medio
	Procesos de respuestas burocratizados	4	C	Mitigar	Medio
	Retrazos en la Aprobacion de los Creditos	3	C	Mitigar	Alto
	Retrazos en la Documentación de los Creditos	3	D	Mitigar	Alto
Seguimiento	Restricciones y Disponibilidad Presupuestaria y Financiera	2	D	Mitigar	Medio
	Dependencia de actores externos que no pueden ser controlados	2	C	Aceptar	Bajo
	Cambios de los gerentes en la unidad de estudio	2	C	Aceptar	Medio
Constitución de Garantías	Caidas del software, problemas de telecomunicaciones y apagones	2	B	Mitigar	Bajo
	Información erronea por no tener un sistema automatizado	2	B	Mitigar	Alto
	Fallos en los procedimientos por la inexistencia de registro de incidencias y de manuales actualizados	4	B	Eliminar	Alto
	Posibles impactos por desconocimiento de la gestión de riesgos operativos	3	B	Mitigar	Medio
	Información dispersa y poco manejable por falta de un sistema integrado de Gestión	2	B	Mitigar	Medio
Liquidación	Errores humanos en la remisión de la solicitud de liquidación	2	B	Mitigar	Medio
	Vulnerabilidad a los riesgos por la ausencia de un Plan de Gestión de Riesgos y de alerta temprana	3	C	Mitigar	Alto
	Retardos en los procesos por falta de una planificación operativa adecuada	2	B	Mitigar	Medio
	Cambios en las prioridades	4	B	Mitigar	Medio
	Imcumplimiento de Metas por ser irreales	2	B	Mitigar	Medio
	Actitud positiva del equipo de la gerencia	2	A	Aceptar	Medio
	Entregar información previligiada	1	C	Mitigar	Bajo
	Incumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo	2	B	Aceptar	Bajo
	Disputas con proveedores y daños colaterales.	1	B	Eliminar	Bajo
	Registro de datos erronea	3	C	Mitigar	Medio

b) Control y monitoreo de los riesgos

La gerencia no cuenta con un sistema formal de seguimiento y control de riesgos operativos, no obstante realiza reuniones de seguimiento al Plan Operativo Anual y de presupuesto para constatar el cumplimiento de las metas establecidas en cada año sobre el cronograma de visitas a los prestatarios y los desembolsos liquidados y pendientes por liquidar vinculados a los planes de inversión de los créditos aprobados por el banco. La base de datos se lleva en Excel, lo que significa que es bastante vulnerable a la hora de presentar información estadística para la toma de decisiones.

Plan de implantación de la Gestión de los Riesgos Operativos (RO) en la Gerencia de Créditos.

Una vez realizado el análisis de los riesgos operativos en la Gerencia de Créditos, donde se logró evidenciar la inexistencia formal de la gestión de los mismos, se procede a continuación a la presentación de las fases que deben realizarse para la implantación de la Gestión del Riesgo Operativo en esta gerencia. El desarrollo de la implantación considera el análisis ya realizado en el capitulo anterior, las bases teóricas ya señaladas, especialmente la metodología del PMI (2008), las exigencias del marco legal vigente que regula al sistema financiero venezolano y las recomendaciones de las mejores prácticas en el manejo del RO dadas por los especialistas en la materia, como del propio Comité de Basilea.

Consideraciones Generales

El presente proyecto está totalmente alineado a la estrategia corporativa de la institución, debido a que, el enfoque principal del mismo dentro de la gerencia es la mejora constante de sus procesos operativos en la Ruta Crediticia, hacia la búsqueda de la calidad del servicio y de la satisfacción de los prestatarios.

Es por ello, que la gestión del riesgo operativo debe comenzar por ser una preocupación de las máximas autoridades del banco, por lo cual no debe

separarse del contexto general y estratégico donde se orienta y se mueve la organización. Esta clase de gestión debe considerar la filosofía y la cultura organizacional, las capacidades y potencialidades de todo el recurso humano, tecnológico y financiero para enfrentar y manejar este tipo de riesgo. Para ello es imprescindible la coherencia e integración de los equipos de trabajo vinculados a los procesos estratégicos, tácticos y operativos, a los fines de disminuir o al menos mitigar los posibles impactos que ellos traen consigo en la consecución efectiva de los objetivos de la institución.

Como lo expresan Rodríguez y Corbetta (2007, p. 7), quienes consideran la concientización de gran importancia en el manejo del RO:

> El Directorio del banco debe tener el compromiso de implementar un esquema que gestione el riesgo operativo y estar convencido de los beneficios que esto trae consigo. Esto implica que se establezca una dirección estratégica, objetivos, políticas, planes, procesos, procedimientos y una difusión de la cultura orientada al riesgo operativo.

En este sentido, cobra importancia la capacitación y la formación continúa a través de talleres y sesiones de trabajo a todo el personal de las gerencias involucradas, porque son ellas las que realizan la efectiva gestión del riesgo y conocen las posibles amenazas a las que puede estar expuesto el banco.

Razón por la cual, la alta dirección y la gerencia están obligadas a concienciar a todo el personal de la utilidad de realizar y buscar una efectiva aplicación de las soluciones de mejora, así como el monitoreo y el control de los riesgos que se originen. Es por ello, la necesidad de definir un plan de gestión al RO en la Gerencia de Créditos alineado a la estrategia institucional, que comprenda una visión integral desde el más alto nivel del banco hasta lo más operativo.

Gestión del Alcance:

Describir la situación actual de los procesos e identificar la presencia del riesgo operativo en la Gerencia de Créditos del Banco, con la finalidad de estudiar los procesos que van desde el momento de la documentación del Crédito (una vez aprobados) hasta el momento de lo Efectivamente Liquidado (criterio del Banco), así como proponer la implantación de la gestión del riesgo operacional que oriente la mejora constante de los procesos operativos en la Ruta Crediticia, la reducción de pérdidas operacionales (tecnológicos, tiempo, costos y talento humano), un llamado de alertas a los involucrados y una mayor efectividad en la liquidación de los créditos, mediante la planificación e identificación, el análisis, el desarrollo de una matriz de respuestas y el debido monitoreo y control de los riesgos operativos.

En razón a ello, se presenta a continuación el Project Charter, que es el documento que permite formalizar el inicio del proyecto, donde se documenta el objetivo del proyecto, su justificación, premisas, restricciones, las unidades claves y los entregables que deben ser presentados al patrocinador para su debida aceptación. Luego la EDT del Proyecto, donde se muestran los paquetes de trabajo y sus entregables.

Tabla 13. Project Charter

Nombre del Proyecto	Implantación de la Gestión del Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos.
Objetivo del Proyecto	Diseñar la Implantación de la Gestión del Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos en una institución bancaria del sector público venezolano.
Justificación	La gestión de la Gerencia de Créditos se ve debilitada de manera significativa por la no consecución de sus objetivos y metas en el tiempo planificado, por las constantes demoras en las respuestas a las demandas de los prestatarios, en cuanto a los seguimientos de los desembolsos y la liquidación oportuna de los créditos. Situación que se ve agudizada por no tener establecidos e institucionalizados los procesos, herramientas y técnicas en gestión de calidad y de riesgo operacional, que puedan mostrar las fallas o pérdidas de costos y tiempos, con sus retrabajos operativos y desmotivaciones en el personal, además de retrasos en la toma de decisiones oportunas.

Restricciones	• Poca información disponible de metodologías ó planes de gestión de riesgos operativos aplicados a los procesos de una gerencia. • La metodología del PMBOK (2008) está orientada a la gestión general del riesgo aplicada a proyectos; • Las mejores prácticas disponibles en materia de gestión del RO, se aplica a un grupo determinado de la banca universal privada, que no es el caso en estudio. • Los principios y herramientas de medición de riesgos operativos, expuestos por el Comité de Basilea están orientados a la banca universal en general, que dentro de sus condiciones posea estadísticas e información confiable en esta materia, siendo esta una de sus limitaciones. • La gerencia no tiene estadísticas formales en la gestión de riesgos operativos, por lo cual no lleva registros de pérdidas o fallos de las fuentes de este tipo de riesgo. • La confidencialidad de la información limitó desarrollar la implantación de la gestión del RO de una forma más detallada.
Premisas	• Se contará con el apoyo y anuencia de las máximas autoridades de la institución. • Los recursos tecnológicos, materiales y humanos a emplear en el proyecto son los contemplados en cada una de las áreas involucradas, y formarán parte del presupuesto anual de la institución. • Los consultores que integran el equipo de proyectos tienen experiencia comprobada en el área de procesos. • En el proyecto participaran los equipos de trabajo multidisciplinarios de todas las unidades involucradas. • Se cuenta con el apoyo de los gerentes de las áreas involucradas en el proyecto. • Se realizarán las actividades de divulgación interna del proyecto. • El sistema automatizado a adquirir será sometido a un proceso pertinente de evaluación. • Se efectuará la revisión y aprobación del cronograma del proyecto antes de su aprobación y se generaran los enlaces de comunicaciones requeridos. • Todos los entregables serán revisados y aprobados por parte del Banco.
Patrocinador del Proyecto	Gerencia de Créditos
Involucrados Claves	Gerencia de Tecnología, Gerencia de Resguardo, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Gestión de Proyectos y Consultoría Jurídica.

Fecha de Inicio	Primer trimestre del 2012
Esfuerzo estimado	Días hombres
Ubicación	Municipio Libertador Caracas
Entregables del Proyecto	• Project Charter • Cronograma de Actividades • Estimado de Costos y Presupuesto • Matriz Gestión de la Calidad • Matriz de Gestión de las Comunicaciones • Matriz de Roles y Responsabilidades • Matriz de Respuestas a los Riesgos • Matriz de Adquisiciones • Acta de Cierre del Proyecto
Criterios para aceptación del Proyecto	Disponibilidad inmediata y conformidades consensuadas con los involucrados
Tipo de Instalación	Servicio Operativo
Clasificación del Proyecto	Beneficio Público

Estructura Desagregada de Trabajo de Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos

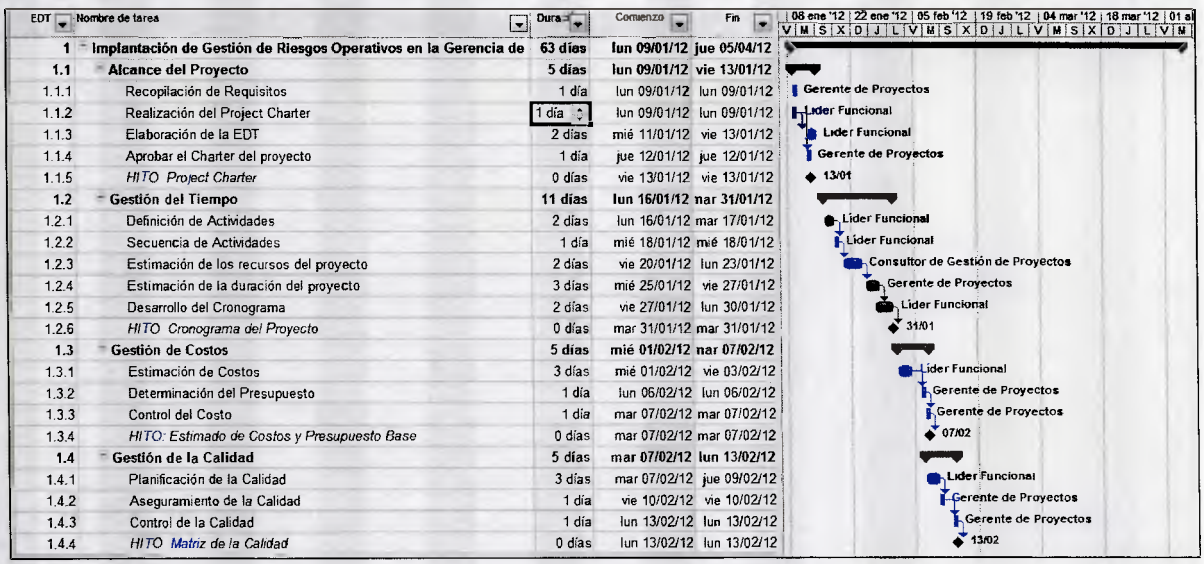
Figura 13. Estructura Desagregada de Trabajo en la Gerencia de Créditos

Gestión del Tiempo

En este proceso se definieron las actividades para la gestión del tiempo del Proyecto, que incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. La siguiente tabla muestra el cronograma por paquetes de trabajo con sus correspondientes actividades con fechas estimadas, su secuencia, su duración y los responsables de realizarlas.

Estas actividades aún cuando se presentan como unidades diferenciadas con interfaces definidas, en la práctica se superponen e interactúan entre ellas, según la ejecución del cronograma y la decisión del equipo del proyecto.

Tabla 14. Cronograma de Actividades



EDT	Nombre de tarea	Dura	Comienzo	Fin
1	**Implantación de Gestión de Riesgos Operativos en la Gerencia de**	**63 días**	**lun 09/01/12**	**jue 05/04/12**
1.1	**Alcance del Proyecto**	**5 días**	**lun 09/01/12**	**vie 13/01/12**
1.1.1	Recopilación de Requisitos	1 día	lun 09/01/12	lun 09/01/12
1.1.2	Realización del Project Charter	1 día	lun 09/01/12	lun 09/01/12
1.1.3	Elaboración de la EDT	2 días	mié 11/01/12	vie 13/01/12
1.1.4	Aprobar el Charter del proyecto	1 día	jue 12/01/12	jue 12/01/12
1.1.5	*HITO Project Charter*	0 días	vie 13/01/12	vie 13/01/12
1.2	**Gestión del Tiempo**	**11 días**	**lun 16/01/12**	**mar 31/01/12**
1.2.1	Definición de Actividades	2 días	lun 16/01/12	mar 17/01/12
1.2.2	Secuencia de Actividades	1 día	mié 18/01/12	mié 18/01/12
1.2.3	Estimación de los recursos del proyecto	2 días	vie 20/01/12	lun 23/01/12
1.2.4	Estimación de la duración del proyecto	3 días	mié 25/01/12	vie 27/01/12
1.2.5	Desarrollo del Cronograma	2 días	vie 27/01/12	lun 30/01/12
1.2.6	*HITO Cronograma del Proyecto*	0 días	mar 31/01/12	mar 31/01/12
1.3	**Gestión de Costos**	**5 días**	**mié 01/02/12**	**mar 07/02/12**
1.3.1	Estimación de Costos	3 días	mié 01/02/12	vie 03/02/12
1.3.2	Determinación del Presupuesto	1 día	lun 06/02/12	lun 06/02/12
1.3.3	Control del Costo	1 día	mar 07/02/12	mar 07/02/12
1.3.4	*HITO: Estimado de Costos y Presupuesto Base*	0 días	mar 07/02/12	mar 07/02/12
1.4	**Gestión de la Calidad**	**5 días**	**mar 07/02/12**	**lun 13/02/12**
1.4.1	Planificación de la Calidad	3 días	mar 07/02/12	jue 09/02/12
1.4.2	Aseguramiento de la Calidad	1 día	vie 10/02/12	vie 10/02/12
1.4.3	Control de la Calidad	1 día	lun 13/02/12	lun 13/02/12
1.4.4	*HITO Matriz de la Calidad*	0 días	lun 13/02/12	lun 13/02/12

Tabla 14. Continuación de Cronograma de Actividades

EDT	Nombre de tarea	Duraci	Comienzo	Fin
1.5	Gestión de Recursos Humanos	7 días	mar 14/02/12	mié 22/02/12
1.5.1	Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	3 días	mar 14/02/12	jue 16/02/12
1.5.2	Adquisición del Equipo de Proyectos	1 día	vie 17/02/12	vie 17/02/12
1.5.3	Desarrollo del Equipo de Proyectos	1 día	lun 20/02/12	lun 20/02/12
1.5.4	Dirección del Equipo de Proyectos	1 día	mar 21/02/12	mar 21/02/12
1.5.5	*HITO: Matriz de Roles y Responsabilidades*	1 día	mié 22/02/12	mié 22/02/12
1.6	Gestión de Comunicaciones	6 días	jue 23/02/12	jue 01/03/12
1.6.1	Identificación de los Interesados	1 día	jue 23/02/12	jue 23/02/12
1.6.2	Planificar las comunicaciones	2 días	vie 24/02/12	lun 27/02/12
1.6.3	Distribuir la Información	1 día	mar 28/02/12	mar 28/02/12
1.6.4	Gestionar las expectativas de los interesados	2 días	mié 29/02/12	jue 01/03/12
1.6.5	*HITO Matriz de las Comunicaciones*	0 días	jue 01/03/12	jue 01/03/12
1.7	Gestión de los Riesgos	11 días	vie 02/03/12	vie 16/03/12
1.7.1	Planificación de la Gestión de los Riesgos	3 días	vie 02/03/12	mar 06/03/12
1.7.2	Realización del analisis de los Riesgos	4 días	mar 06/03/12	lun 12/03/12
1.7.3	Planificación de la respuesta a los Riesgos	3 días	mar 13/03/12	jue 15/03/12
1.7.4	Monitoreo y Control de los Riesgos	1 día	vie 16/03/12	vie 16/03/12
1.7.5	*HITO: Matriz de Respuesta a los Riesgos*	0 días	vie 16/03/12	vie 16/03/12

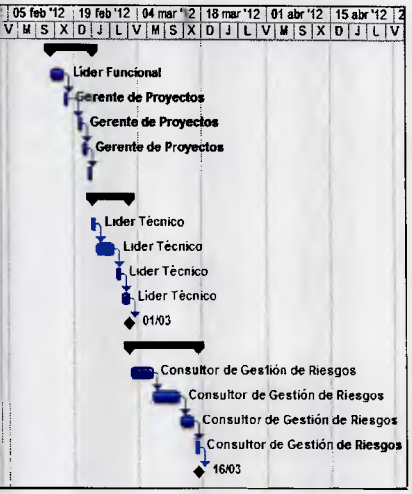
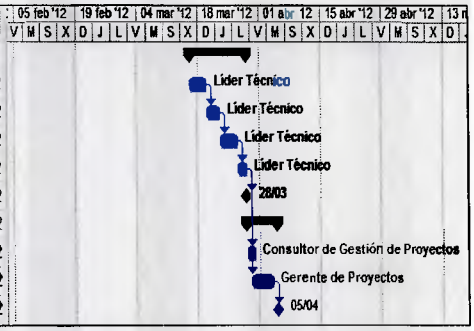


Tabla 14. Continuación de Cronograma de Actividades

EDT	Nombre de tarea	Durac	Comienzo	Fin
1.8	Gestión de las Adquisiciones	9 días	vie 16/03/12	mié 28/03/12
1.8.1	Planificación de las Adquisiciones	2 días	vie 16/03/12	lun 19/03/12
1.8.2	Realización de las Adquisiciones	3 días	mar 20/03/12	jue 22/03/12
1.8.3	Administración de las Adquisiciones	2 días	vie 23/03/12	lun 26/03/12
1.8.4	Cierre de las Adquisiciones	2 días	mar 27/03/12	mié 28/03/12
1.8.5	*HITO Matriz de Aquisiciones*	0 días	mié 28/03/12	mié 28/03/12
1.9	Cierre del Proyecto	5 días	jue 29/03/12	jue 05/04/12
1.9.1	Elaboración de registro de Lecciones Aprendidas	2 días	jue 29/03/12	vie 30/03/12
1.9.2	Realización del Informe final de cierre del Proyecto	3 días	vie 30/03/12	mar 03/04/12
1.9.3	*HITO Acta de Cierre del Proyecto*	0 días	jue 05/04/12	jue 05/04/12



Gestión de Costos

Para la Gestión de los Costos del Proyecto se realizó la estimación de costos del personal de la institución, debido a que el equipo responsable de llevar a cabo este proyecto estará conformado por funcionarios de estas unidades, tomado como referencia la nómina de las gerencias involucradas en los procesos de la Gerencia de Créditos, un estimado de inversión inicial para finalmente realizar el presupuesto base. Estimados de costos que debe estar orientado a la ejecución del proyecto dentro del presupuesto aprobado, de allí la importancia de su seguimiento y control.

Tabla 15. Estimados de costos de personal

Estimados de Costos del Recurso Humano

Cargo	Sueldo Base	Sueldo Diario	Sueldo Total Mensual	Sueldo Total Anual	Número
Gerente de Proyectos	8.000,00	266,67	8.706,54	129.575,50	1
Lider Funcional	7.000,00	233,33	7.658,85	113.866,06	1
Lider Técnico	7.000,00	233,33	7.658,85	113.866,06	1
Consultor Legal	6.000,00	200,00	6.611,15	98.156,62	1
Consultor de Gestión de Riesgos	6.000,00	200,00	6.611,15	98.156,62	1
Consultor de Gestión de Proyectos	6.000,00	200,00	6.611,15	98.156,62	1
		Bs	**43.857,69**	**651.777,49**	

Tabla 16. Estimado de Costos de Inversión Inicial

Inversión Inicial Estimada

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Total Bs.F
Permisos y Licencias	1.333	1.333	1.333	**4.000,00**
Materiales y Suministros	1.667	1.667	1.667	**5.000,00**
Sistema Informatico	13.333	13.333	13.333	**40.000,00**
Total Bs.F	**16.333**	**16.333**	**16.333**	**49.000,00**

Para el estimado de costos y del presupuesto base se consideró la variable días hombre (D/H), que multiplicado por los días estimados que conlleva cada actividad genera el resultado total por actividad y del presupuesto total, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17. Estimado de Costos Total y Presupuesto

Implantación de la Gestión del Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos
Estimados de Costos

EDT	Descripción de la Actividad	Duración en días	Responsables	Costo Bs.F (D/H)	Costo Total Bs.F (D/H)
1	Implantación de Gestión de Riesgos Operativos en la Gerencia de Creditos	49 días			
1.1	Alcance del Proyecto	5 días			
1.1.1	Realización del Project Charter	3	Líder Funcional	233,33	700
1.1.2	Elaboración del EDT	2	Líder Funcional	233,33	467
1.1.3	Aprobar el Charter del proyecto	2	Gerente de Proyectos	266,67	533
1.1.4	HITO: Project Charter	0			
1.2	Gestión del Tiempo	11 días			
1.2.1	Definición de Actividades	2	Líder Funcional	233,33	467
1.2.2	Secuencia de Actividades	1	Líder Funcional	233,33	233
1.2.3	Estimación de los recursos del proyecto	3	Consultor de Gestión de Proyectos	200,00	600
1.2.4	Estimación de la duración del proyecto	3	Gerente de Proyectos	266,67	800
1.2.5	Desarrollo del Cronograma	2	Líder Funcional	233,33	467
1.2.6	HITO: Plan de Gestión del Tiempo	0			
1.3	Gestión de Costos	5 días			
1.3.1	Estimación de Costos	3	Líder Funcional	233,33	700
1.3.2	Determinación del Presupuesto	1	Gerente de Proyectos	266,67	267
1.3.3	Control del Costo	1	Gerente de Proyectos	266,67	267
1.3.4	HITO: Plan de Gestión del Costos	0			
1.4	Gestión de Recursos Humanos	7 días			
1.4.1	Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	3	Líder Funcional	233,33	700
1.4.2	Adquición del Equipo de Proyectos	1	Gerente de Proyectos	266,67	267
1.4.3	Desarrollo del Equipo de Proyectos	1	Gerente de Proyectos	266,67	267
1.4.4	Driección del Equipo de Proyectos	1	Gerente de Proyectos	266,67	267
1.4.5	HITO: Plan de Gestión de Recursos Humanos	0			
1.5	Gestión de Comunicaciones	7 días			
1.5.1	Identificación de los Interesados	1	Líder Técnico	233,33	233
1.5.2	Planificar las comunicaciones	2	Líder Técnico	233,33	467
1.5.3	Distribuir la Información	1	Líder Técnico	233,33	233
1.5.4	Gestionar las expectativas de los interesados	2	Líder Técnico	233,33	467
1.5.5	HITO: Plan de Gestión de las Comunicaciones	0			
1.6	Gestión de los Riesgos	9 días			
1.6.1	Planificación de la Gestión de los Riesgos	2	Consultor de Gestión de Riesgos	200,00	400
1.6.2	Realización del analisis de los Riesgos	3	Consultor de Gestión de Riesgos	200,00	600
1.6.3	Planificación de la respuesta a los Riesgos	2	Consultor de Gestión de Riesgos	200,00	400
1.6.4	Monitoreo y Control de los Riesgos	1	Consultor de Gestión de Riesgos	200,00	200
1.6.5	HITO: Plan de Riesgos Operativos				
1.8	Gestión de las Adquisiciones	9 días			
1.8.1	Planificación de las Adquisiciones	2	Líder Técnico	233,33	467
1.8.2	Realización de las Adquisiciones	3	Líder Técnico	233,33	700
1.8.3	Administración de las Adquisiciones	2	Consultor de Gestión de Proyectos	200,00	400
1.8.4	Cierre de las Adquisiciones	2	Consultor de Gestión de Proyectos	200,00	400
1.8.5	**HITO: Matriz de Aquisiciones**	0	Consultor de Gestión de Proyectos	200,00	0
1.9	Cierre del Proyecto	5 días			
1.9.1	Elaboración de registro de Lecciones Aprendidas	2	Consultor de Gestión de Proyectos	200,00	400
1.9.2	Realización de Informe de cierre del Proyecto	3	Consultor de Gestión de Proyectos	200,00	600
1.9.3	**HITO: Acta de Cierre del Proyecto**	0	Gerente de Proyectos	200,00	0

Total Estimado Bs.F (D/H)		**12.967**
Inversión Inicial Estimada Bs.F		**49.000**
Presupuesto Estimado (Bs.F)		**61.967**

Gestión de Calidad

En la Gestión de la Calidad del Proyecto se formalizó una matriz de calidad que incluye los paquetes de trabajo de la EDT con sus actividades, se determinaron responsabilidades, objetivos y políticas de calidad, mediante variables de control, criterios de aceptación, frecuencias y registros generados, con la finalidad de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.

Esta matriz de gestión de calidad implementa procedimientos, con actividades de mejora continua dentro de cada paquete de trabajo a realizar durante todo el proyecto, según corresponda.

Tabla 18. Matriz de Calidad

Implantación de la Gestión del Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos
Matriz de Calidad

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Alcance del Proyecto	Recopilar Requisitos	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 100% del inicio del proyecto	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Lider Funcional	Al 100% según cronograma	Requisitos Registrados
	Realización del Project Charter	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 100% del inicio del proyecto	Project Charter Aceptado	Lider Funcional	Al 100% según cronograma	Project Charter Registrado
	Elaboración de la EDT	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 100% del inicio del proyecto	EDT Aceptado	Lider Funcional	Al 100% según cronograma	EDT Registrado
	Aprobación del Project Charter	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 100% del inicio del proyecto	Project Charter Aprobado	Gerente de Proyectos	Al 100% según cronograma	Acta aprobada
	HITO: Project Charter	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 100% del Alcance del proyecto	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Gerente de Proyectos	Al 100% según cronograma	Project Charter Entregado
Gestión del Tiempo	Definición de Actividades	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Actividades Consensuadas	Lider Técnico	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Secuencia de Actividades	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Actividades Consensuadas	Lider Técnico	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Estimación de los recursos del proyecto	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Recursos Consensuado	Lider Técnico	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Estimación de la duración del proyecto	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Duración Consensuado	Lider Técnico	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Desarrollo del Cronograma	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Cronograma Consensuado	Lider Técnico	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	HITO: Cronograma del Proyecto	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Gerente de Proyectos	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
Gestión de Costos	Estimación de Costos	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Costos dentro del presupuesto	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Determinación del Presupuesto	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Presupuesto aprobado	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Control del Costo	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Ejecución de gastos dentro de lo programado	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	HITO: Estimado de Costos y Presupuesto Base	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión

Tabla 18. Continuación Matriz de Calidad

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Gestión de la Calidad	Planificación de la Calidad	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Planificación a Tiempo	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Aseguramiento de la Calidad	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Control de calidad realizado a tiempo	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Control de la Calidad	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Auditoria de calidad realizada a tiempo	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Infonne Final de Revisión
	HITO: Matriz de la Calidad	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
Gestión de Recursos **Humanos**	Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Planificación a Tiempo	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Adquición del Equipo de Proyectos	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Planificación a Tiempo	Gerente de Proyectos	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Desarrollo del Equipo de Proyectos	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Equipo de Proyectos conformado y capacitado	Gerente de Proyectos	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Dirección del Equipo de Proyectos	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Directrices validadas por el equipo de Proyectos	Gerente de Proyectos	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	HITO: Matriz de Roles y Responsabilidades	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Gerente de Proyectos	Al 50% y 100% según cronograma	Infonne Final de Revisión
Gestión de Comunicaciones	Identificación de los Interesados	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Interesados claramente definidos	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Planificar las comunicaciones	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Planificación a Tiempo	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Distribuir la Información	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Información entregada a tiempo	Lider Funcional	Al 50% y 100% según cronograma	Infonne Final de Revisión
	Gestionar las expectativas de los interesados	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Gerente de Proyectos	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	HITO: Matriz de las Comunicaciones	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Gerente de Proyectos	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión

Tabla 18. Continuación Matriz de Calidad

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Gestión de los Riesgos	Planificación de la Gestión de los Riesgos	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Planificación a Tiempo	Consultor de Gestión de Riesgos	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Realización del analisis de los Riesgos	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Consultor de Gestión de Riesgos	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Planificación de la respuesta a los Riesgos	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Respuestas dentro de los Requerimientos	Consultor de Gestión de Riesgos	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Monitoreo y Control de los Riesgos	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Monitoreo y Control dentro de los Requerimientos	Consultor de Gestión de Riesgos	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	HITO: Matriz de Respuesta a los Riesgos	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Consultor de Gestión de Riesgos	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
Gestión de las Adquisiciones	Planificación de las Adquisiciones	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Consultor Legal	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Realización de las Adquisiciones	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Proveedor Acreditado	Consultor Legal	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Administración de las Adquisiciones	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Contrato a Tiempo	Consultor Legal	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Cierre de las Adquisiciones	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 30%, 50% y 100% según cronograma	Cierre de Contrato a Tiempo	Consultor Legal	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	HITO: **Matriz de Aquisiciones**	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al cuando se requiera según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Consultor Legal	Al 50% y 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
Cierre del Proyecto	Elaboración de registro de Lecciones Aprendidas	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Consultor de Gestión de Proyectos	Al 100% según cronograma	Informe Final de Revisión
	Realización de Informe de cierre del Proyecto	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Consultor de Gestión de Proyectos	Al 100% según cronograma	Informe Final de Cierre
	HITO: Acta de Cierre del Proyecto	Documento Entregado oportunamente	Revisión de avance al 100% según cronograma	Requisitos incluidos en cada uno de los entregables	Gerente de Proyectos	Al 100% según cronograma	Acta de Cierre

Gestión de Recursos Humanos

El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para ejecutar el PEP, y estará conformado por personal de la institución financiera pública, adscritos a la Gerencia de Créditos y de las gerencias de apoyo de tecnología, consultoría jurídica, gestión de proyectos y de gestión de riesgos. Ahora bien, aún cuando existen roles y responsabilidades específicos en cada miembro del equipo, la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar favorable para el éxito del proyecto.

El personal mínimo requerido para realizar el proyecto, estará conformado de la siguiente manera:

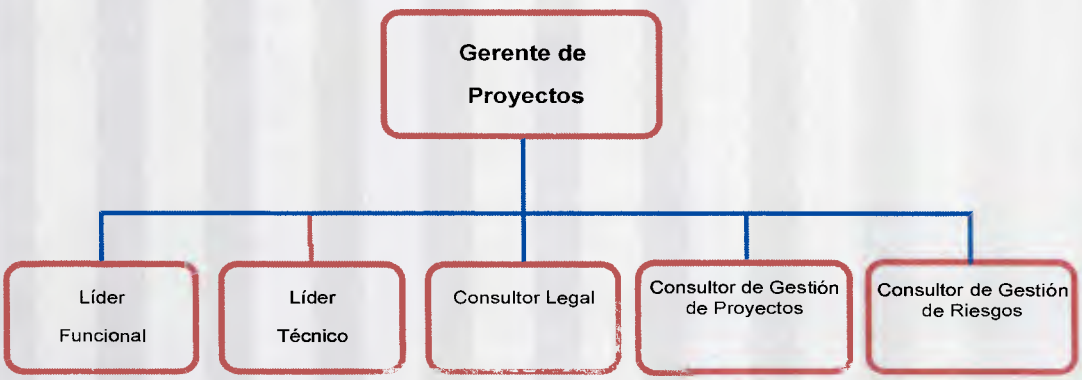


Figura 14. Estructura del Equipo de Proyectos

Esta estructura funcionará con un gerente que tomará las decisiones en consenso con los dos líderes. El gerente será quien presentará los reportes de avance del proyecto y cualquier novedad que se presente en su ejecución. Será el contacto directo con los requerientes.

La forma de operar esta estructura será mediante mesas de trabajo, en un principio integrado con todos los involucrados en los procesos operativos de la Gerencia de Créditos, donde el equipo de proyectos explicará todo lo concerniente

al PEP, y luego se harán reuniones con el personal que realiza las actividades relacionadas con estos procesos, de acuerdo al cronograma de actividades.
Los consultores aún cuando tienen responsabilidad directa en el proyecto fungirán como equipo de apoyo y asesoría permanente en la toma de decisiones.

Descripción de Perfiles

Gerente del proyecto: Profesional egresado de una universidad reconocida, con experiencia en gerencia de proyectos, buen manejo de relaciones interpersonales, con experiencia en planificación estratégica y operativa, manejo y control del tiempo, costos y calidad, conocimiento de manejo de riesgos y resolución de conflictos, con competencias técnicas en el manejo de herramientas de control y evaluación de proyectos, administración de contratos.

Líder Funcional: Profesional egresado de una universidad reconocida en las áreas de administración, economía y/o ingeniería industrial, con experiencia en planificación estratégica y operativa, manejo y control del tiempo, costos y calidad, conocimiento de herramientas y habilidades técnicas en gestión de proyectos, estimación de costos y del tiempo, evaluación de inversiones, conocimiento de organización y métodos, entre otros.

Líder Técnico: Profesional egresado de una universidad reconocida en las áreas de informática o sistemas. Profesional con experiencia en implementación de sistemas informáticos, telecomunicaciones, sistemas de seguridad industrial. Él se encargará de la evaluación de los sistemas de seguridad necesarios, además proporcionará una propuesta técnica para el control interno de las operaciones.

Consultor Legal: Profesional con experiencia en el área legal y de seguridad industrial, conocimiento de manejo de riesgos y resolución de conflictos, quien proporcionará la información necesaria para cumplir con las regulaciones vigentes y para la asesoría del proyecto.

Consultor de Gestión de Riesgos: Profesional egresado de una universidad reconocida, con experiencia en gerencia de proyectos y riesgos, buen manejo de relaciones interpersonales, conocimiento de manejo de riesgos y resolución de conflictos, con competencias técnicas en el manejo de herramientas de control y evaluación de proyectos.

Consultor de Gestión de Proyectos: Profesional egresado de una universidad reconocida, con experiencia en gerencia de proyectos, buen manejo de relaciones interpersonales, con competencias técnicas en el manejo de herramientas de control y evaluación de proyectos.

Personal itinerante de acuerdo a la actividad a desarrollar:

Especialistas en Banca: Persona con experiencia en gestión de créditos y evaluación de proyectos, con mínimo cuatro años de experiencia el área de créditos o de las unidades involucradas a ésta, conocimientos de la normativa legal vigente en la materia bancaria.

Tabla 19. Matriz de Roles y Responsabilidades

Implantación de la Gestión del Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos
Matriz de Roles y Responsabilidades

LEYENDA	A: Aprueba	P: Participa	R: Responsable	I: Requiere Información

PAQUETES DE TRABAJO	RESPONSABLE					
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]						
Recopilar Requisitos	I	R	R	P	P	P
Realización del Project Charter		R	R			P
Elaboración de la EDT		R	R			P
Aprobación del Project Charter	A					
HITO: Project Charter						
[redacted]						
Definición de Actividades		R	R			P
Secuencia de Actividades		R	R			P
Estimación de los recursos del proyecto		R	R			P
Estimación de la duración del proyecto		R				
Desarrollo del Cronograma	A	R	R			
HITO: Cronograma del Proyecto						
[redacted]						
Estimación de Costos	I	R	R			P
Determinación del Presupuesto	I	R	R			P
Control del Costo	I	R	R			P
HITO: Estimado de Costos y Presupuesto Base						
[redacted]						
Planificación de la Calidad	I	R	P			P
Aseguramiento de la Calidad	I	R	P			P
Control de la Calidad	I	R	P			P
HITO: Matriz de la Calidad						
[redacted]						
Desarrollar el Plan de Recursos Humanos		R				
Adquición del Equipo de Proyectos	R	P		P		
Desarrollo del Equipo de Proyectos	R	P	P		P	P
Dirección del Equipo de Proyectos	R	p	p		p	p
HITO: Matriz de Roles y Responsabilidades						
[redacted]						
Identificación de los Interesados		R	R	P	P	P
Planificar las comunicaciones	A	R	R		P	
Distribuir la Información		R	P	P	P	P
Gestionar las expectativas de los interesados	R	P			P	P
HITO: Matriz de las Comunicaciones						
[redacted]						
Planificación de la Gestión de los Riesgos	I	P	P	P	R	P
Realización del analisis de los Riesgos	I	P	P	P	R	P
Planificación de la respuesta a los Riesgos	I	P	P	P	R	P
Monitoreo y Control de los Riesgos		P	P	P	R	P
HITO: Matriz de Respuesta a los Riesgos						
[redacted]						
Planificación de las Adquisiciones	I	P	R			P
Realización de las Adquisiciones		P	R			P
Administración de las Adquisiciones		P	R			P
Cierre de las Adquisiciones	A	P	R			P
HITO: Matriz de Aquisiciones						
[redacted]						
Elaboración de registro de Lecciones Aprendidas	I	R	R	P	P	P
Realización de Informe de cierre del Proyecto	A	R	R	P	P	P
HITO: Acta de Cierre del Proyecto						

Gestión de Comunicaciones

Para este proceso de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto se consideró una matriz de comunicaciones que 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. Los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, deben siempre estar en comunicación constante, porque una comunicación efectiva permite el intercambio de conocimientos, experiencias, y perspectivas distintas que serían de gran ayuda para la ejecución del proyecto.

Tabla 20. Matriz de Comunicaciones

Implantación de la Gestión del Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos
Matríz de Comunicaciones

LEYENDA (Frecuencia)
sem= semanal / **men=**mensual
quin= quincenal / **var=** variale
uno= una sola entrega

Leyenda Fecha Tope
s/r= Según requerimiento

LEYENDA (Medio de Conunicación)
@ = email д = Impreso * = Responsable

Estatus Semanal de las Actividades	sem	s/r	@	*@	@	@	@	@	@	
Reporte Mensual de Avance del Proyecto	men	s/r	*д	д	д	д	д	д	д	
Minutas de Reuniones Internas	sem	s/r	д	*д	д	д	д	д	д	д
Minutas de Reuniones con Proveedores	quin	s/r	@	@	@	*@	@	@	@	@
Evaluacion de Proveedores	var	s/r	д	д	д	*д	д	д	д	д
Reporte del Project Charter	uno	s/r	*д	@	@	@	@	@	д	@
Desarrollo del Cronograma	sem	s/r		*д					д	
Control Presupuestario	men	s/r	@	*@	@	@	@	@	д	@
Aseguramiento de la Calidad	sem	s/r	д	@	*д		@	@	д	
Desarrollo del Equipo de Proyectos	sem	s/r	д	@	*д		@	@	д	
Ejecución de las comunicaciones	sem	s/r	д	@	*д				д	
Monitoreo y Control de los Riesgos	sem	s/r	д	@	@	@	*д	@	д	
Administración de las Adquisiciones	var	s/r	д	@	@	*д	@	@	д	
Registro de Lecciones Aprendidas	sem	s/r	д	*д	д	д	д	д	д	д

Gestión de los Riesgos

Planificación de la Gestión de Riesgos:

Se estableció mediante sesiones de trabajo el propósito de la gestión del RO, se establecieron las formas de cómo deberían realizarse las actividades asociadas a la gestión del RO en la gerencia de Créditos, que orientará a la detección y priorización de los riesgos operativos existentes en la unidad de estudio, el análisis adecuado, y la matriz de respuestas oportunas para la administración de los mismos.

Identificación de los Riesgos:

Se identificaron los RO y se categorizaron en función de los procesos de la Gerencia de Créditos, como se muestra a continuación:

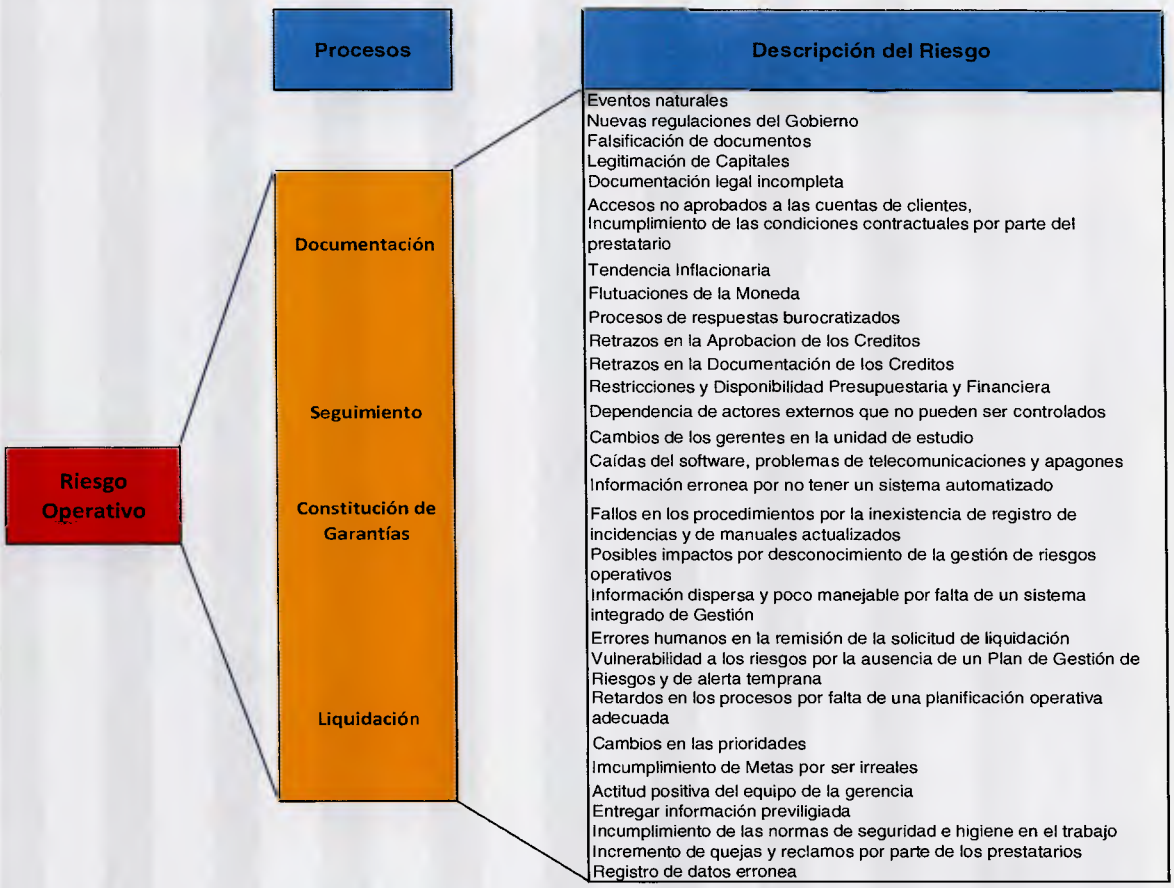


Figura 15. Riesgos priorizados

Análisis de los Riesgos: Para el análisis de los RO se priorizaron y se jerarquizaron los RO en función de su probabilidad de ocurrencia y de su impacto, de acuerdo a la escala de Alto, Moderado y Bajo. A continuación se muestra los RO que resultaron en la escala de Moderado (o medio) y Alto, por ser estos los que pudieran generar un impacto significativo, en el cumplimiento de los objetivos del proyecto como de la efectiva gestión de la Gerencia de Créditos.

Tabla 21. Riesgos Priorizados y Calificados

Procesos	Descripción del Riesgo	Probabilidad (1 a 5)	Impacto Relativo (A/1 a E/5)	Prob. x Impacto	Calificación
Documentación	Nuevas regulaciones del Gobierno	3	D	3,0	Moderado
	Incumplimiento de las condiciones contractuales por parte del prestatario	2	D	3,0	Moderado
	Tendencia Inflacionaria	3	C	3,9	Alto
	Flutuaciones de la Moneda	3	C	3,2	Moderado
	Procesos de respuestas burocratizados	4	C	3,0	Moderado
Seguimiento	Retrazos en la Aprobacion de los Creditos	3	C	3,4	Alto
	Retrazos en la Documentación de los Creditos	3	D	3,6	Alto
	Restricciones y Disponibilidad Presupuestaria y Financiera	2	D	2,0	Moderado
	Cambios de los gerentes en la unidad de estudio	2	C	3,0	Moderado
	Información erronea por no tener un sistema automatizado	2	B	3,6	Alto
Constitución de Garantías	Fallos en los procedimientos por la inexistencia de registro de incidencias y de manuales actualizados	4	B	3,4	Alto
	Posibles impactos por desconocimiento de la gestión de riesgos operativos	3	B	2,8	Moderado
	Información dispersa y poco manejable por falta de un sistema integrado de Gestión	2	B	3,2	Moderado
	Errores humanos en la remisión de la solicitud de liquidación	2	B	2,0	Moderado
Liquidación	Vulnerabilidad a los riesgos por la ausencia de un Plan de Gestión de Riesgos y de alerta temprana	3	C	3,4	Alto
	Retardos en los procesos por falta de una planificación operativa adecuada	2	B	2,9	Moderado
	Cambios en las prioridades	4	B	3,2	Moderado
	Incumplimiento de Metas por ser irreales	2	B	2,8	Moderado
	Registro de datos erronea	3	C	2,0	Moderado

Matriz de Respuesta a los Riesgos

Tabla 22. Matriz de Respuesta a los Riesgos

Procesos	Descripción del Riesgo	Calificación	Estrategia de Respuesta	Acción de Respuesta	Responsables de la Acción
Documentación	Nuevas regulaciones del Gobierno	Moderado	Mitigar	Monitorear y Plan de Contingencia	Gerente de Créditos
	Incumplimiento de las condiciones contractuales por parte del prestatario	Moderado	Mitigar	Establecer buenas relaciones y sistema de seguimiento y Alerta Temprana	Coordinador de Seguimiento y Especialista en Banca
	Tendencia Inflacionaria	Alto	Mitigar	Estar atentos y Plan de Contingencia	Gerente de Créditos
	Flutuaciones de la Moneda	Moderado	Mitigar	Estar atentos y Plan de Contingencia	Gerente de Créditos
	Procesos de respuestas burocratizados	Moderado	Mitigar	Establecer sistema de seguimiento y Control, generar un instructivo de simplificación de trámites	Gerente de Créditos
	Retrazos en la Aprobacion de los Creditos	Alto	Mitigar	Establecer reuniones regulares con las autoridades, generar un instructivo de simplificación de trámites	Gerente de Créditos
	Retrazos en la Documentación de los Creditos	Alto	Mitigar	Establecer reuniones regulares con las unidades involucradas, generar un instructivo de simplificación de trámites	Gerente de Créditos
	Restricciones y Disponibilidad Presupuestaria y Financiera	Moderado	Mitigar	Establecer fideicomisos, programación financiera y reuniones diarias con la unidades responsables	Gerente de Créditos
	Cambios de los gerentes en la unidad de estudio	Moderado	Aceptar	Establecer Plan Estrategico y Plan de Contingencia	Gerente de Créditos
Seguimiento	Información erronea por no tener un sistema automatizado	Alto	Mitigar	Estricto seguimiento y control diario, Contratar un sistema automatizado	Coordinador de Seguimiento y Especialista en Banca
	Fallos en los procedimientos por la inexistencia de registro de incidencias y de manuales actualizados	Alto	Mitigar	Elaborar un mecanismo de registro de fallos, orientación al equipo y actualización de manuales	Coordinador de Seguimiento y Gerente de Calidad
	Posibles impactos por desconocimiento de la gestión de riesgos operativos	Moderado	Mitigar	Charlas de sensibilización y capacitación al personal en el manejo del RO, registros de eventos	Gerente de Créditos, Coordinador de Gestión de Riesgos
	Información dispersa y poco manejable por falta de un sistema integrado de Gestión	Moderado	Mitigar	Establecer estandares para el registro de la información, hacer seguimiento y control, Contratar un sistema automatizado	Gerente de Créditos y Gerente de Tecnología
Constitución de Garantías	Errores humanos en la remisión de la solicitud de liquidación	Moderado	Mitigar	Mantener un estricto seguimiento y control diario, Contratar un sistema automatizado	Coordinador de Liquidación y Especialista en Banca
	Vulnerabilidad a los riesgos por la ausencia de un Plan de Gestión de Riesgos y de alerta temprana	Alto	Mitigar	Establecer Plan de Gestión de RO alineado al Plan Estrategico, realizar reuniones de monitoreo y control regulares del equipo	Gerente de Créditos, Coordinador de Gestión de Riesgos
	Retardos en los procesos por falta de una planificación operativa adecuada	Moderado	Mitigar	Establecer Plan Operativo alineado al Plan Estrategico, realizar reuniones de monitoreo y control regulares del equipo	Gerente de Créditos, Coordinador de Seguimiento y de Liquidación
Liquidación	Cambios en las prioridades	Moderado	Mitigar	Establecer Plan Estrategico y Plan de Contingencia, realizar reuniones regulares del equipo	Gerente de Créditos
	Incumplimiento de Metas por ser irreales	Moderado	Mitigar	Elaborar data historica fiable, Plan Operativo y de Presupuesto y mecanismo de seguimiento y control regular	Gerente de Créditos, Coordinador de Seguimiento y de Liquidación
	Registro de datos erronea	Moderado	Mitigar	Monitoreo diario	Especialistas en banca

Monitorear y Controlar los Riesgos:

Este proceso se realizará en la medida que el proyecto se vaya ejecutando, donde se evaluará la efectividad del plan de respuesta de los riesgos identificados, se hará el monitoreo de los riesgos residuales, así como, la identificación de nuevos riesgos que puedan aparecer en la realización del proyecto.

Gestión de las Adquisiciones

En la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto se incluyo el proceso de contratación de un software con características de un sistema integrado que contemple todos los procesos y procedimientos de la Gerencia de Créditos, que permita el seguimiento y control oportuno, mediante reportes y alertas tempranas con estadísticas confiables, optimice los tiempos de respuestas, y oriente al equipo de esta gerencia hacia la mejora continua.

En este sentido se muestra a continuación una matriz de adquisiciones:

Tabla 23. Matriz de Adquisiciones

Implantación de la Gestión del Riesgo Operativo en la Gerencia de Créditos
Matriz de Adquisiciones

	Paquetes de Contratación
EDT	**Sistemas**
Suscribir contrato de servicios informáticos y de telecom.	@
Contrato suscrito de Consultoría Informática	@
Contrato suscrito de Licenciamiento	@
Plan de mantenimiento del sistema	@
Esquemas de Contratación	
Tipo de Contrato	Contratación Pública
Forma de Pago	Entregables parciales
Importe Aproximado en Bs. F	44.000
Fecha de Concurso	Asignación
Fecha de Contratación	Según requerimiento

Es importante considerar el seguimiento oportuno de los avances de la implementación de este sistema, así como, la debida administración del mismo, como también el cierre de la contratación y de la conformidad por parte del equipo

de proyectos, que certifique que todas las actividades han sido completadas a lo largo de todos procesos de la gerencia de proyectos.

Cierre del Proyecto

Este proceso consideró las recomendaciones de las mejores prácticas en la administración de proyectos, que permite verificar que todo el trabajo y todos los productos entregables han sido aceptables. De igual forma, incluye el cierre de las actividades administrativas, como también la actualización de registros para reflejar los resultados finales y la documentación de dicha información para su uso en el futuro.

En este sentido, se diseñaron varios formatos: Formato de Minutas de Reuniones, Formato de Acta de Constitución del Proyecto, Formato de Registro de Contratos, Formato de Evaluación del Proyecto, Formato de Solicitud de Cambio, Formato para el registro de las lecciones aprendidas. Es importante mencionar, que según los especialistas en la materia de gestión de proyectos las lecciones aprendidas deben levantarse dentro de un período no mayor a tres meses después de la culminación del proyecto.

CAPITULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La gestión del riesgo operativo afecta significativamente cada proceso y actividad de la Gerencia de Créditos. Por lo tanto, la responsabilidad de su manejo no se puede centralizar totalmente, sino que debe tratarse tanto a nivel de la alta dirección como dentro de las líneas de negocio.

En este Trabajo Especial de Grado se dio cumplimiento a todos los objetivos planteados a través de los diferentes capítulos desarrollados, donde se describieron los procesos operativos, el análisis de los riesgos operativos y la implementación de la gestión de riesgos operativos en la Gerencia de Créditos, utilizando los conocimientos contenidos en el PMBOK (2008), los lineamientos del marco legal que regula esta materia en el sistema financiero venezolano, los principios expresados por el Comité de Basilea II en el 2003, y finalmente las mejores prácticas de los especialistas y expertos en la administración de los RO.

Es de mencionar, la importancia vital sobre la participación activa de los gerentes, coordinadores y especialistas de la institución que permitieron desarrollar cada uno de los capítulos que contempla este Trabajo Especial de Grado.

En razón a ello, se pueden mencionar algunos aspectos hallados en la Gerencia de Créditos en los diferentes procesos operativos, utilizando como referencia el esquema del PMBOK (2008):

Planificación de la gestión de riesgos

La Gerencia de Créditos cuenta con dos coordinaciones con objetivos y funciones diferentes, y equipos de trabajo con una experiencia que promedia los cinco años en el área bancaria para el seguimiento y liquidación de los créditos. Sin embargo, el equipo de la gerencia no tiene formalmente registrados los riesgos operativos que pueden afectar a los créditos aprobados, por lo que no se cuenta con un Plan de Gestión de Riesgos.

La gerencia goza de normas y procedimientos desde el año 2003 y 2007, que deben ser actualizadas y maneja un sistema de evaluación cualitativa de riesgos en el proceso de análisis (proceso antes del estudiado en este trabajo) de las solicitudes de créditos, que representa una fortaleza para esta etapa de planificación. Sumado a esto, el equipo de la gerencia posee una actitud proactiva que constituye una variable de puede ser de gran apoyo en la generación de respuestas oportunas ante los riesgos.

Ahora bien, la no existencia de un plan para la gestión de los riesgos operativos en la gerencia, indica que no poseen listados de riesgos identificados, ni precisión y priorización de los mismos, así como, posibles respuestas para manejar ó mitigar sus impactos.

No obstante, a pesar de la ausencia de planes de gestión de riesgos, se puede evidenciar el apoyo que presta la Coordinación de Riesgos y la Coordinación de Gestión de Proyectos de la institución, que si tienen una experticia en gestión de proyectos y de manejo de riesgos.

Es importante mencionar que existen reuniones regulares entre el personal de la gerencia de créditos, así como, también con el resto del personal de las otras gerencias involucradas en sus procesos, lo cual puede impactar de manera positiva en la mejora de la gestión de la unidad en estudio.

Identificación de riesgos

A pesar de que se logró constatar que el equipo de la gerencia en estudio conoce de los posibles riesgos en general a los que está expuesto su gestión, no se tiene una lista de riesgos, ni un registro formal de estos, como tampoco de posibles lecciones aprendidas y documentadas sobre el manejo de los mismos.

Análisis cualitativo de Riesgos:

La gerencia no tiene un plan de priorización de los riesgos; así como, un registro formal de sus efectos, ni tampoco un análisis o acciones que permitan evaluar su probabilidad de ocurrencia e impacto.

Es importante mencionar que el personal de la gerencia en estudio pareciera manejar de manera informal la gestión de los riesgos, porque están sujetos al cumplimiento de las metas establecidas en su plan operativo, como también del cumplimiento del seguimiento y de la programación de los desembolsos.

Análisis cuantitativo de Riesgos:

No se encontró información relacionada con algún tipo de análisis probabilísticos de riesgos, ni de alguna evaluación de riesgos que mostrará los impactos de estos en la gestión de la gerencia.

Planificación de la respuesta a los Riesgos:

La gerencia al no tener identificados formalmente los riesgos, ni priorizados y menos analizados, no ha considerado estrategias o acciones institucionalizadas de respuesta a los riesgos.

Seguimiento y control de Riesgos:

A pesar que la gerencia tiene establecidos los procesos para la ejecución de sus actividades y realiza un seguimiento y control durante su gestión, no se evidencia que sea hacia los riesgos operativos, sino sobre los procesos y procedimientos de manera general orientados al cumplimiento de las metas de su plan operativo, sin medir los posibles impactos que generan los reprocesos, los tiempos tardíos, errores humanos o eventos externos en la toma de decisiones oportunas. Esto pareciera indicar, que se no le otorga la debida importancia a los riesgos operativos. Razón por la cual, es probable que no se identifique la aparición de

nuevos riesgos, ni la ejecución de planes de respuesta que permitiera la efectiva gestión en esta materia por parte de esta gerencia.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En los últimos años, se han producido una serie de incidentes que ilustran la vulnerabilidad del sistema financiero ante la presencia de riesgos operativos. Tanto es así que existe una preocupación liderizada por las propias entidades financieras como por parte de los reguladores, donde señalan que las actividades tan complejas de los bancos han aumentado sus perfiles de riesgos, que surgen de diversos factores, entre los cuales se pueden encontrar los generados por este tipo de riesgos.

Partiendo de la descripción de los procesos operativos de la Gerencia de Créditos se logró determinar la ausencia de un mecanismo de identificación de riesgos, y por ende su análisis y el manejo adecuado del mismo, que puedan mostrar las fallas o pérdidas de costos y tiempos, con los retrabajos operativos y desmotivaciones en el personal, además de retrasos en la toma de decisiones oportunas.

La identificación de los riesgos operativos y el proceso de autoevaluación, son fundamentales, debido a que permiten conocer los procesos de la gerencia, listar y detectar los riesgos y controles existentes, como también realizar una valoración de los impactos y frecuencia de los eventos o amenazas que pueden afectar el logro de los objetivos de la gerencia.

El desarrollo y ejecución del Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) instaurará las bases para la concreción de una metodología de medición y de establecimiento de las políticas del riesgo operativo. Además, promoverá que las distintas unidades que participan en el proceso crediticio establezcan los mecanismos y controles para la identificación y gestión del riesgo bajo parámetros tolerables ajustados a las demandas del prestatario y del propósito de la gerencia.

Recomendaciones

Elaborar la actualización de las Normas y Procedimientos en el manejo de Riesgos de créditos, legal y operativo, que incluya dentro de su contexto el perfil de riesgos de los proponentes.

Implementar mesas de reuniones regulares para el seguimiento y evaluación de avance del proyecto con cada una de las gerencias vinculadas a los procesos de la Gerencia de Créditos. Así como, realizar auditorias internas en cada una de estas gerencias, a los fines de detectar fallas o no conformidades en los procesos de la gestión de la calidad del proyecto.

Los especialistas en la materia recomiendan que debe existir una estrecha coordinación entre las normas y los procedimientos operativos y, cuando sea posible, un diseño sistematizado que haga posible el procesamiento automatizado de principio a fin.

Entre la mejores prácticas, sobre las estrategias básicas que se recomiendan para gestionar el riesgo, están: un acuerdo sobre estándares y formatos de comunicación, con normas reconocidas internacionalmente; comunicación eficiente, rápida y fiable entre sistemas interrelacionados y acuerdos entre sistemas interconectados para distribuir los riesgos operativos relacionados con el contagio de pérdidas en caso de problemas en alguno de los sistemas.

Es importante el desarrollo de indicadores para la gestión de los RO, los cuales deben tener una unidad de medida adecuada ya sea en términos absolutos o relativos, con un umbral de puntuación que funcione como un sistema de alertas frente a las pérdidas. Esto servirá para que la gerencia tome las medidas preventivas, correctivas o de mitigación adecuadas.

Considerar este Trabajo Especial de Grado como guía para la implementación de futuros proyectos y de instrumento para la orientación de la implantación de la gestión de Riesgos Operativos en una organización financiera.

REFERENCIAS BIBLOGRAFICAS

Balza, T. (2005). Diseño de la Estructura Curricular de Programas de Estudios Avanzados en Gerencia de Riesgos Industriales. Trabajo Especial de Grado no publicado (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Estudios de Postgrado, Caracas, Venezuela.

Carvajal, A. (2009). Enfoque de Implementación de la Administración de Riesgo Operacional, Recuperado en Mayo 20, 2011 de la Word Wide web: http://acarvajal@kpmg.com.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2004). Banco de Pagos Internacionales. Aplicación de Basilea II. Aspectos Prácticos. Recuperado en Junio 02, 2011 de la Word Wide web: http://www.bis.org/publ/bcbs109esp.pdf.

Delfines, M. Mangialavori, A. y Paihé C. (2007). Buenas Prácticas para la Administración del Riesgo Operacional en Entidades Financieras. Recuperado en Mayo 10, 2011 de la Word Wide web: http://www.bcra.gov.ar/pdfs/invest/romejoresprac.pdf.

Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos (Madrid).

Fondonorma (2003): COVENIN – ISO 10006:2003. Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la Gestión de la Calidad en los Proyectos. Caracas. Autor. Venezuela.

Fondonorma (2005): COVENIN–ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Caracas. Autor. Venezuela.

Francés, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. Naucalpan de Juárez (México).

Galeana, E. (2004). Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña. Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Virgili, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Gestión de Empresas. Cataluña, España. Recuperado en noviembre 02, 2011 de la Word Wide web: http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=7841

González, M. (2010). Propuesta de Mejoras a la Gestión de Tiempo del Departamento de Proyectos de la Empresa Arturo Arenas & Asociados. Trabajo Especial de Grado no publicado (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Estudios de Postgrado, Caracas, Venezuela.

Jiménez, E. Feria, J. y Martin, J. (2008). Enfoques de Medición de Riesgo Operacional en la Banca, Recuperado en Mayo 22, 2011 de la Word Wide web: http://redalyc.uaemex.mx Talca. Chile.

Lamas, O. (2007). Desarrollo de los Procesos de Gerencia de Riesgos para los Proyectos Estratégicos de Cvg Electrificación del Caroní, C.A-Edelca. Trabajo Especial de Grado no publicado (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Estudios de Postgrado, Caracas, Venezuela.

LaTorre, A. (2010). Láminas de apoyo a las clases de Gestión del Tiempo en el Postgrado de Gestión de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas.

Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2010, 24 de Diciembre). Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 6.013 (Extraordinaria), Diciembre 24, 2010.

Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. (2010, 29 de diciembre). Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 6.015 (Extraordinaria), Diciembre 29, 2010.

Machado, D. (2004). Gestión del Riesgo Operativo en las Instituciones Financieras bajo el prisma del nuevo acuerdo de Capital de Basilea. Trabajo Especial de Grado no publicado (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Estudios de Postgrado, Caracas, Venezuela.

Porter, M. (1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Recuperado en Mayo 23, 2011 de la Word Wide Web: http://www.thebhc.org/publications/BEHprint/v021/p0228-p0236.pdf.

Project Management Institute, inc. (2008). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (GUÍA DEL PMI@) - Cuarta Edición. Pennsylvania. (EEUU): Autor.

Project Management Institute, (2010). Ética y Conducta Profesional. Recuperado en Mayo 22, 2011 de la Word Wide Web: http://pmi.org/PDF/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.Pdf.

Resolución 136.03 "Normas para una adecuada Administración Integral de Riesgos". (2003, 06 de Marzo). Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 37.703, Marzo 06, 2003.

Resolución 009-1197 "Normas relativas a la Clasificación del Riesgo en la Cartera de Créditos y Cálculos de sus provisiones" (1997, 15 de Marzo). Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 36.433, Abril 15, 1997.

Rodríguez N. y Corbetta C. (2007). La Administración del Riesgo Operacional. "CEO Argentina". Recuperado en Julio 01, 2011 de la Word Wide web: http://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/ceo-riesgooperacional02.pdf.

Sapag, N. y Sapag, R. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. (México). Editorial Mc Graw Hill.

Thompson, J. (2009). Concepto de Proyecto. Recuperado en Junio 01, 2011 de la Word Wide web: http://todosobreproyectos.blogspot.com.

Valarino, E; Yáber G. y Cemborain, M. (2010). Metodología de la Investigación. Paso A Paso. Primera Edición (México).

Villarroel, O. (2009). Herramientas de Gestión de Riesgos asociados a la ejecución de proyectos que conforman el macroproyecto "Manejo y almacenamiento de crudo Oriente, (MADCO)". Trabajo Especial de Grado no publicado (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Estudios de Postgrado, Puerto Ordaz, Venezuela.

Zenón B. (2007). El Camino hacia Basilea II. "CEO Argentina". Recuperado en Julio 01, 2011 de la Word Wide web: http://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/ceo-riesgooperacional02.pdf.

CAPITULO IX. ANEXOS

Anexo **Pág.**

1. Formato de Minuta de Reuniones 119
2. Formato de Acta de Constitución del Proyecto 120
3. Formato de Registro de Contratos.....122
4. Formato de Evaluación del Proyecto 123
5. Formato de Solicitud de Cambio 125
6. Formato de Lecciones Aprendidas 127
6. Carta de Aceptación del Asesor 128

Formato de Minuta

Logo de la Institución

Minuta Nº

Nombre de la Unidad que convoca: Gerencia de Créditos		**Fecha:**
Resumen:		
Participantes:	**Nombre y Apellido**	**Institución**
	1.	1.
C.C.:	Participantes	
Puntos tratados y/o Desarrollo de la reunión:	1. 2.	

Acuerdos:

1	
2	
3	
4	

Nombre y Apellido y Firma:

Nombre y Apellido	Firma

Formato de Acta de Constitución del Proyecto

Logo de la Institución

1. NOMBRE DEL PROYECTO	2. PRIORIDAD DEL PROYECTO (*)	3. NOMBRE DE LA UNIDAD SOLICITANTE DEL PROYECTO

(*) ESCALA DE PRIORIDAD: 1 ES LA MENOR PRIORIDAD Y 10 ES LA MAYOR PRIORIDAD

4. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO:

5. VISIÓN GENERAL DEL PROYECTO:

6. OBJETIVOS DEL PROYECTO:
1.- 2.-

7. ALCANCE DEL PROYECTO:	
Dentro del Alcance: 1.- 2.-	Fuera del Alcance: 1.- 2.-

8. ENTREGABLES:
1.- 2.-

9. NOMBRE DE LA(S) UNIDAD(ES)	10. IMPACTO

11. ESTIMACIÓN DE ESFUERZO DURACIÓN Y COSTOS DEL PROYECTO:	
Costo estimado:	Horas de Esfuerzo Estimadas:

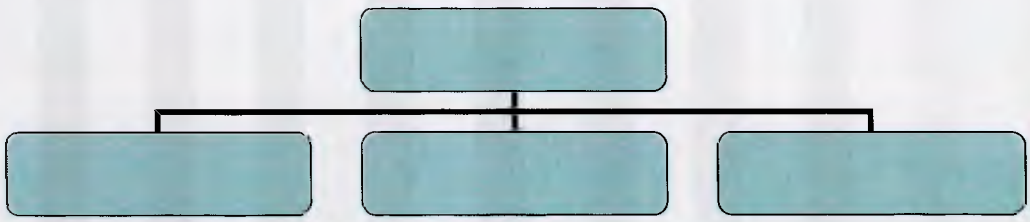
12. SUPUESTOS DEL PROYECTO:
1.- 2.-

13. RIESGOS DEL PROYECTO:		
RIESGO	NIVEL (A/M/B)	PLAN DE CONTINGENCIA

LEYENDA: A: ALTO, M: MEDIO, B: BAJO

14. ENFOQUE DEL PROYECTO:

15. ESTRUCTURA DEL PROYECTO:	
ROLES	RESPONSABLES

16. ORGANIGRAMA O ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO:


17. CONFORMIDAD:		
NOMBRE	FIRMA	FECHA

Fuente: Adaptación de Formato de una Gerencia de Proyectos de una Institución Financiera

Formato de Registro de Contratos

Logo de la Institución

Nro. de Referencia:	Tipo de Contrato:	Fecha de Suscripción del Contrato:			Fecha Inicio del Proyecto:			Fecha Finalización del Contrato:		
		Día	Mes	Año	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
	☐ ERSONA NATURAL SERVICIOS ☐									

Gerente del Proyecto:	Asesor de la OGP:	Unidad Organizativa:

Nombre del Contrato	Posee Cláusula de Renovación Automática		Tipo de Moneda:	Monto:
	Si	☐	☐ Bs.F	
			☐ $	
	No	☐	☐ €	
			TOTAL	

Nombre del Proveedor:	Persona Contacto del Proveedor:	Número telefónico:	Correo electrónico de la Persona Contacto:

Descripción / Objeto del Contrato

Llenar sólo en caso de Adendum	
Fecha:	Número(s) de cláusula(s) modificada(s) y breve descripción de la modificación:

Firma y Sello	
Gerente del Proyecto:	Asesor de la OGP:

Fuente: Adaptación de Formato de una Gerencia de Proyectos de una Institución Financiera.

Formato de Evaluación del Proyecto

Logo de la Institución

	Fecha
1.- Evaluación del Proyecto	
Nombre del Proyecto:	**Gerente del Proyecto:**
Equipo de Proyecto	
a.	b.
c.	d.

2. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO:	
¿Qué funcionó bien?	
¿Qué puede mejorarse?	
3. SUPUESTOS DEL PROYECTO:	
¿Qué funcionó bien?	
¿Qué puede mejorarse?	
4. GESTIÓN DE ALCANCE:	
¿Qué funcionó bien?	
¿Qué puede mejorarse?	
5. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN:	
¿Qué funcionó bien?	
¿Qué puede mejorarse?	

6. GESTIÓN DE LA CALIDAD:	
¿Qué funcionó bien?	
¿Qué puede mejorarse?	
7. GESTIÓN DE RIESGOS:	
¿Qué funcionó bien?	
¿Qué puede mejorarse?	
8. GESTIÓN DE ADQUISICIONES:	
¿Qué funcionó bien?	
¿Qué puede mejorarse?	
9. GESTIÓN DOCUMENTAL:	
¿Qué funcionó bien?	
¿Qué puede mejorarse?	
10.CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO:	
Acerca de las relaciones de trabajo	
Acerca de la responsabilidad	
Otros aspectos	
11.OTROS COMENTARIOS RELACIONADOS CON LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	
¿Qué funcionó bien?	
¿Qué puede mejorarse?	

11. FIRMAS RESPONSABLES	
Gerente del Proyecto: **Nombre y Apellido** **Firma**	**Asesores del Proyecto** **Nombre y Apellido** **Firma**

Fuente: Adaptación de Formato de una Gerencia de Proyectos de una Institución Financiera.

Formato de Solicitud de Cambio

LOGO DE LA INSTITUCIÓN

☐ De alcance ☐ De tiempo ☐ De costo

1. Nombre del Proyecto:	2. Fecha Inicio Proyecto:		
	Día	Mes	Año

3. Gerente del Proyecto:	4. Asesor de la OGP:

5. Unidad Organizativa:	6. Fecha Fin Proyecto:		
	Día	Mes	Año

7. Título propuesto para el cambio:	8. Fecha de Creación:		
	Día	Mes	Año

9. Originado por:	10. Organización:

11. Descripción del cambio propuesto:

12. Justificación:

13. Impacto de no ejecutar el presente cambio:

14. Opciones:

EVALUACIÓN DEL CAMBIO						
15. Prioridad del Cambio:	16. Revisión Inicial Fecha de Revisión:			17. Responsable:	18. Organización:	
☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	Día	Mes	Año			

19. Recomendación Pasar a revisión final:	20. Rechazo, Devolución o Diferimiento:	21. Diferir hasta:		
		Día	Mes	Año
☐ SI ☐ NO	☐ SI ☐ NO			

22. Justificación en caso de Rechazo, Devolución o Diferimiento:
23. Elementos del Proyecto afectado:
24. Justificación en caso de Rechazo, Devolución o Diferimiento:

25. Impacto en Costo:	26. Requiere análisis detallado el Impacto en Costo o Plan?
	☐ SI ☐ NO
27. Impacto en Planificación:	

RESPONSABLES DE LA REVISIÓN		
28. Nombre y Apellido:	29. Rol en el Proyecto:	30. Firma:

RESPONSABLES DE LA APROBACIÓN		
31. Nombre y Apellido:	32. Rol en el Proyecto:	33. Firma:

Fuente: Adaptación de Formato de una Gerencia de Proyectos de una Institución Financiera.

Formato de Lecciones Aprendidas

LOGO DE LA INSTITUCIÓN

	Fecha
1.- Lecciones Aprendidas	
Nombre del Proyecto:	**Gerente del Proyecto:**
Equipo de Proyecto	
a	b
c	d
Descripción de Actividades	
Qué se puede Repetir	
Qué no se puede Repetir	

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Caracas, 21 de noviembre de 2011

Por medio de la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano José Jairo Ramírez, cedula de identidad N 10.900.918, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Propuesta de Implantación de Gestión de Riesgo Operativo en el Sector Financiero Público Venezolano", y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por el Vicerrectorado de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto lo considero apto para ser evaluado por jurados que decidan designar para tal fin.

En la ciudad de caracas a los 21 días del mes de noviembre de 2011

Atentamente

Prof. Daniel Lahoud
C.I: 6.097.018