



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

**Trabajo Especial de Grado
FORMULACION DE BASES PARA LA MEJORA DEL ALCANCE DE LA
GESTION DE COSTO Y TIEMPO EN LA GERENCIA DE AUDITORÍA RED
DE OFICINAS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**

Presentado por:

Kroop Yepez, Carlos Rodolfo

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

Asesor:

Bello, Carlos E.

Caracas, junio de 2012

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

**Trabajo Especial de Grado
FORMULACIÓN DE BASES PARA LA MEJORA DEL ALCANCE DE LA
GESTION DE COSTO Y TIEMPO EN LA GERENCIA DE AUDITORÍA RED
DE OFICINAS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**

Presentado por:

Kroop Yopez, Carlos Rodolfo

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

Asesor:
Bello, Carlos E.

Caracas, junio de 2012

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Carlos Rodolfo Kroop Yepez, C. I. 6.222.008, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Formulación de bases para la mejora del alcance de la gestión de costo y tiempo en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de una institución bancaria”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 11 días del mes de junio de 2012.

Firma del Asesor

Carlos E. Bello

C.I.: 2.946.751

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, quien me ha permitido esta experiencia.

Realizarla en parte fue para demostrarles a mis amadas hijas, Samanta Kroop y Karla Kroop, que siempre quien persevere, puede.

A mi amor Mónica Manrique, fuente de inspiración, quien siempre está en la búsqueda de cambios y perfección.

Con buen ejemplo y dedicación que estén en la Gloria, mis padres.

Importante aporte de mi amigo Francisco Zambrano.

Al Profesor Carlos Bello, quien con su constancia y conocimiento trabajó en este proyecto, haciéndolo parte de él con sus acertados aportes, a los señores Andrés Martínez Seijó, Racifo Acosta, Francisco Gómez y señorita Renata Campos, quienes me brindaron sus conocimientos y apoyo.

Sapiencia que la UCAB, mediante su profesorado, me permitió realizar un sueño que atesoré durante muchos años.



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

**FORMULACIÓN DE BASES PARA LA MEJORA DEL ALCANCE DE LA
GESTION DE COSTO Y TIEMPO EN LA GERENCIA DE AUDITORÍA RED DE
OFICINAS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**

Autor: **Kroop Yepez, Carlos R.**

Asesor: **Bello, Carlos**

Fecha: junio de 2012

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue establecer las bases para que se reformulen los planes anuales de auditoría de una institución bancaria cuyo nombre se reserva por confidencialidad y permita mejorar el alcance de las mismas sin aumentar los recursos que se aplican. Para ello, se identificó las actividades relevantes de auditorías en términos de costo y tiempo, se evaluó cómo se realizan esas actividades en cumplimiento con las leyes y normas existentes, y se determinaron oportunidades de ahorro en costo y tiempo, lo cual fue verificado mediante un análisis de cada una de las 276 oficinas del banco. Se concluye que el mayor ahorro se obtendría en la actividad Cartera de Crédito, a la cual se le estaba dedicando un esfuerzo en exceso a lo requerido, con lo cual se podría optimizar el plan de auditoría. Este ahorro en costo y tiempo se aplicaría a mejorar el alcance en aspectos prioritarios como son la actividad de Prevención Contra la Legitimación de Capitales y la culminación de los informes en el año auditado. Este estudio fue descriptivo y documental, principalmente, con base a los reportes de auditoría 2011 que había realizado la institución bancaria a sus oficinas. Esta propuesta es factible toda vez que los ahorros a obtenerse por cada una de las oficinas fue verificado con los datos de sus respectivas auditorías.

Palabras Clave: plan anual de auditoría, costo, tiempo, ahorro, mejora del alcance.

Línea de Trabajo: Planificación y Control del tiempo en Proyectos, Planificación y Control del Costo en Proyectos.

INDICE GENERAL

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR.....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I, LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
FORMULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
ALCANCE.....	9
CAPÍTULO II, MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	10
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
BASES TEORICAS.....	18
BASES LEGALES.....	56
CAPÍTULO III, MARCO METODOLÓGICO.....	58
CONSIDERACIONES GENERALES.....	58
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
UNIDAD DE ANÁLISIS.....	59

PROCEDIMIENTO POR OBJETIVO.....	64
OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	69
CÓDIGO DE ETICA.....	70
CAPÍTULO IV, MARCO ORGANIZACIONAL.....	71
CAPÍTULO V, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	78
CAPITULO VI, LA PROPUESTA.....	100
CAPITULO VII, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
ANEXOS.....	112

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
N° 1. Estructura Organizativa de la Gerencia de auditoria.....	60
N° 2. Organigrama de una Institución Financiera	77

INDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
N° 1. Costos y Horas de Ejecución de Proyectos.....	5
N° 2. Operacionalización de los objetivos.....	70
N° 3. Tabla sobre tareas.....	78
N° 4. Cuadro sobre las actividades.....	83
N° 5. Resultado año 2011 de Cartera de Crédito Región Metropolitana I.....	85
N° 6. Resultado año 2011 de Cartera de Crédito Región Metropolitana II.....	86
N° 7. Resultado año 2011 de Cartera de Crédito Región Metropolitana II.....	87
N° 8. Resultado año 2011 de Cartera de Crédito Región Centro.....	88
N° 9. Resultado año 2011 de Cartera de Crédito Región Carabobo.....	89
N° 10. Resultado año 2011 de Cartera de Crédito Región Occidente.....	90
N°11. Resultado año 2011de Cartera de Crédito Región Centro Occidente.....	91

N° 12. Resultado año 2011de Cartera de Crédito Región Los Andes.....	92
N° 13. Resultado año 2011de Cartera de Crédito Región Oriente.....	93
N° 14. Resultado año 2011de Cartera de Crédito Región Sur.....	94
N° 15. Ahorro por Regiones en totas las oficinas.....	95
N° 16. Cuadro Valor Ganado en Cartera de Crédito.....	99
N° 17. Mejoras en el Alcances en Costo y Tiempo.....	101
N° 18. Cuadro sobre el Valor Ganado y Reinvertido.....	102

ANEXOS

CÓDIGO DE ÉTICA BANCO	112
CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA PROFESIONAL DEL PMI.....	119

INTRODUCCIÓN

Existe un banco que ha contribuido con el desarrollo del país desde su fundación, hace 87 años, otorgando créditos a diferentes sectores productivos, brindando seguridad a los ahorristas e inversores en títulos valores. La Gerencia de Auditoría Red de Oficinas reviste gran importancia para ese banco, ya que ha cumplido la misión de evaluar el cumplimiento de la normativa legal y control interno de la organización con la finalidad de detectar desviaciones o incumplimiento que la conduzca a formular recomendaciones destinadas a fortalecer y asegurar la integridad y rentabilidad de los activos de la organización.

En la actualidad, la gestión de auditoría se ha visto algo mermada con respecto al cumplimiento pleno del alcance de su plan anual y en propio año de la gestión, particularmente porque la institución bancaria en cuestión ha limitado la asignación de recursos adicionales para completar esta gestión de auditoría de la red de oficinas.

Por ello, la investigación se desarrolla en la búsqueda de oportunidades que permitan que la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas mejorar de manera significativa el uso de sus recursos en costo y tiempo de tal manera que se cumpla de mejor manera el alcance de sus auditorías y se concluya la gestión de cada año en el mismo año, sin solicitar recursos adicionales.

El trabajo se organiza de la manera siguiente:

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

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

El Capítulo III “**Marco Metodológico**” explica el método aplicado, el Tipo y Diseño de la Investigación, la Unidad de Análisis, la Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección y Procesamiento de Datos, las Fases de la Investigación, la Operacionalización de Objetivos y las Consideraciones Éticas y el Procedimiento por Objetivo.

El Capítulo IV “**Marco Organizacional**” está integrado por los aspectos organizacionales del banco donde se desarrolló la investigación.

El Capítulo V “**Presentación y Análisis de los Resultados**” presenta el análisis de la información recolectada con la aplicación de los instrumentos y la documentación encontrada en la unidad, utilizando para ello gráficos y tablas.

El Capítulo VI “**La Propuesta**” contiene en detalle los planes de Gestión de Costos y Tiempo en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de un banco.

En el Capítulo VII “**Conclusiones y Recomendaciones**”, se obtiene el producto final de este trabajo.

Y por último se presentan las referencias bibliográficas consultadas y los anexos.

CAPÍTULO I.

LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente, las organizaciones están en la búsqueda de competir de forma más eficiente en los mercados donde se encuentran inmersos, manteniéndose en una lucha constante con el entorno que les rodea, el cual genera gran incertidumbre, debiendo orientarse al manejo y mitigación del impacto de los riesgos que le acechan para obtener una rentabilidad adecuada.

Aun sin la actual definición, la Gerencia de Proyectos ha estado inmersa en ello desde hace un siglo por estar involucrada en la logística y los equipos de trabajo en los costos y tiempos para la aplicación de soluciones a los eventos no deseados. Las empresas hoy en día deben estar preparadas para innovar, para sobrevivir en un ambiente donde todos los días surgen nuevas tecnologías que le dan a quien las posee ventajas competitivas determinantes; donde el aspecto regulatorio toma un carácter preponderante debido a las regulaciones que el estado impone a las empresas.

El personal de las organizaciones modernas está más globalizado y preparado para enfrentar los proyectos para los cuales son contratados y cumplirlos dentro del costo y tiempo, ya que en las organizaciones donde se desenvuelven son valorados como un capital intelectual, el cual debe ser cultivado y desarrollado para hacerlo competitivo.

Dentro de estas organizaciones se encuentran las que brindan servicios financieros, con tecnología de punta, personal que tiene fuertes conocimientos orientados a una cultura de servicio al cliente y cuentan con herramientas financieras que permiten identificar y atender las necesidades

de su clientela. Estas instituciones han hecho posible el desarrollo de una competencia sana que beneficia directamente a los usuarios de esos servicios financieros. Adicionalmente, los bancos son empresas que intermedian recursos para financiar actividades productivas y de inversión que contribuyen al desarrollo económico de un país y garantizan el ahorro de sus clientes.

A fin de adentrarse en el mundo financiero, se presentan conceptos relacionados, se definirá el Sistema Financiero, que de acuerdo a Bello (2007) “es un conjunto de instituciones, mercados e instrumentos financieros, cuya misión conjunta fundamental es canalizar el ahorro financiero del país hacia los sectores productivos de la economía.” (p. 55), realizándose a través de las instituciones mencionadas inicialmente, las cuales, para el sector bancario, según Bello (2007), son las siguientes:

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

Para la elaboración de este Trabajo Especial de Grado se definirá solamente el concepto de banco; que para Bello (2007) “es una organización cuya función habitual es recibir depósitos, para luego otorgar créditos y realizar inversiones en activos financieros con los recursos captados” (p. 55).

Según lo planteado por el autor, un banco es el intermediador financiero de los recursos aportados por los ahorristas y los clientes que requieren préstamos.

El banco sujeto de este estudio está conformado por la Gerencia de Recursos Humanos, la Gerencia de Finanzas, la Gerencia de Infraestructura

y Arquitectura, la Gerencia de Operaciones, la Gerencia de Negocios y la Gerencia de Auditoria; donde se encuentra la Gerencia de Auditoria Red de Oficinas, la cual será la base de esta investigación.

Esta Gerencia, desde el año 2009, viene presentando dificultades en la culminación de los proyectos de Auditoría debido a la reducción de la nómina, lo cual no ha permitido la culminación, al 31 de diciembre de los últimos tres años, los proyectos en ejecución, sino hasta mediados de enero del año siguiente (revisión, aprobación de los informes (10 aproximadamente) de las auditorías realizadas a final de diciembre de cada año). Esta es la razón que impulsa a realizar esta investigación, a fin de determinar las causas que generan los retrasos en la culminación de los proyectos, lo cual incide en el año siguiente creando este aspecto a mejorar.

Mediante la identificación de oportunidades demostradas de mejoras al Plan Anual de Auditoria, se busca la aprobación a esta iniciativa para las cuales hay comprobación de la viabilidad y la rentabilidad.

En la siguiente tabla, se muestra la cantidad de horas y gastos empleadas para la ejecución de los proyectos de Auditoría de los años 2009, 2010 y 2011, donde se puede ratificar lo indicado anteriormente sobre la disminución en las horas que se invierten en éstos.

Tabla N° 1. Costos y Horas de Ejecución de Proyectos.

PERIODO	VIATICOS	SUELDOS	TOTAL	NUMERO DE PERSONAS	HORAS HOMBRE
2009	1.198.261	2.467.000	3.665.261	29	48.720
2010	1.352.200	2.820.000	4.172.200	25	43.680
2011	1.587.583	2.584.000	4.171.583	24	41.790

Fuente: Fuente: Resultados de Auditoría Red de Oficinas (2009, 2010 Y 2011).

Adicionalmente, de los Informes de Auditoría se obtiene información que muestra una tendencia de las unidades auditadas a mejorar en el tiempo. No obstante, al examinar las cifras de estafas y pérdidas por errores u omisiones en los controles internos (casos especiales) administrados por el personal que labora en las oficinas del banco, se observa un incremento en ellas.

Asimismo, no se encuentran constituidos procedimientos formales para medir, desde el punto de vista de la gerencia de proyectos, el desempeño de las Auditorías en cuanto a la variabilidad de los alcances (que se han disminuido por procesos evaluados para cumplir la programación anual) y a los planes de acción de las auditorías realizadas, y, además, no se les hace seguimiento en sitio sino hasta el año siguiente por lo que varios se vuelven a repetir.

En los años 2010 y 2011 se evidenció una variación en el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia (alcance de lo auditado) en cuanto a la culminación de las auditorías con la calidad requerida y en el tiempo y costos previstos del Plan de Auditoría 2010 y 2011, ya que 10 informes salieron en enero 2011 correspondiente al año 2010 y 13 informes se emitieron en enero del año 2012 de las 278 auditorías realizadas respectivamente, siendo considerado con un “ligero atraso”, lo cual no se oficializó. Adicionalmente, se han incrementado los costos de la Gerencia por procesos de gestión no formalizados o empíricos.

Lo anterior podría ocasionar que la Junta Directiva considere una posibilidad real de realizar cambios en la ejecución del servicio de Auditoría Red de Oficinas.

Para evitar que aumente este riesgo, se inventariaron las actividades que efectúan los Especialistas y Auditores en la Gerencia de Auditoría Red

de Oficinas y los elementos de costo y tiempo presentes en ella, así como su alineación con las estrategias del banco.

De ello resulta que en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas Banco surge la siguiente pregunta de investigación:

¿La aplicación de la propuesta del Plan de Gestión de Costo y Tiempo para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas del banco permitirá corregir la problemática planteada en los procesos de Gestión del Desempeño del Área?

1.2 Sistematización de la Investigación

¿Cuáles serían las oportunidades demostradas de mejora del alcance en la gestión de costo y tiempo en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas en una institución bancaria?

1.3 Formulación de la Investigación

1. ¿Cuáles son los elementos de costo y tiempo relevantes en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas?
2. ¿Cómo se evalúan los aspectos de operación y funcionamiento del plan operativo de auditoría en costo y tiempo?
3. ¿Cuáles son las bases para la mejora del alcance de la gestión de costo y tiempo en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas?

1.4 Objetivos

Objetivo General

Formular las bases para la mejora del alcance de la gestión de costo y tiempo en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas en una institución bancaria.

Objetivos Específicos

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

1- Determinar los elementos relevantes de Auditoría Red de Oficinas que mejoren su alcance en costo y tiempo.

2- Evaluar las actividades de operación y funcionamiento del alcance de las auditorías para identificar oportunidades de ahorro en costo y tiempo.

3- Formular las bases de mejora del alcance de la gestión de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas.

1.5 Justificación de la Investigación

Este Trabajo Especial de Grado se realizó en primer lugar como un requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos otorgado por la Universidad Católica Andrés Bello.

En segundo término, responde a una necesidad encontrada en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas, que requiere identificar oportunidades de mejora de los alcances de las revisiones cumpliendo con los procesos de gestión del costo y tiempo en los que se ejecutan.

Por ello, los resultados de este Trabajo Especial de Grado será de beneficio para el personal de la Gerencia, toda vez que les mejorará su rendimiento individual y como organización, incrementándoles su moral profesional y de grupo.

Por otro lado, el banco en estudio, cuya Junta Directiva puede poner en observación los resultados cada vez menos positivos de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas, podrá obtener unas mejoras que eleven su visión sobre los futuros rendimientos de esa unidad.

Finalmente, el plan de mejoras será bienvenido por parte de los clientes y los accionistas, ya que, al final, ellos obtendrán los beneficios de la optimización de procesos.

1.6 Alcance

La investigación abarcó los procesos de Alcance vinculado al Costo y Tiempo que se realizan en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas, los cuales se encuentran dentro de los grupos de procesos de Alcance, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y de Cierre.

La base para el desarrollo de la investigación, son los procesos de la Gerencia de proyectos contenidos en la Guía del PMBOK (2008), publicada por el Project Management Institute (PMI), los cuales se caracterizan por ser procesos interactivos y vinculados entre sí.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Este trabajo sintetiza una propuesta metodológica para llevar a cabo la evaluación ex-post de proyectos en relación Gestión Tiempo, Gestión Costo, que sin afectarlo, mas si optimizarlo permita mejorar el Alcance de las Auditorías de Oficina, dentro del marco de trabajo del Programa Anual, cuyas metas apuntan al cumplimiento del 100% de la programación anual, aumentando su calidad mediante la mejora del Alcance.

En su función evaluadora se revisaran las metodologías necesarias que permitan diagnosticar y analizar el desempeño de la Programación anual de auditoría (2009 al 2011).

Los objetivos de la evaluación ex-post se resumen en los siguientes aspectos:

a) Determinar si la decisión de inversión fue la correcta. Aún cuando corresponde a una decisión histórica y nada se puede hacer para modificarla.

b) Sacar lecciones de la experiencia, verificando cuáles fueron los aspectos críticos que modificaron la evaluación y proponiendo recomendaciones precisas al proceso de evaluación, ya sea en la metodología propiamente o en los procedimientos de estimaciones de flujos, tanto de beneficios como de costos.

c) Proponer medidas para mejorar la eficiencia operacional del proyecto y para alcanzar los objetivos previstos.

d) Identificar y determinar los cambios que se han generado como consecuencia directa de la iniciativa de inversión evaluada.

La evaluación puede ser de proceso o impacto. La distinción fundamental entre ambas reside en su finalidad. La primera persigue mejorar

la eficiencia operacional del proyecto y la segunda determinar los cambios que éste ha producido.

La evaluación se enfocará en el Alcance de la Gestión del Tiempo y Costo en el Plan Anual de Auditoria Red de Oficinas para lo cual se apoyará en las Leyes Regulatorias y Normativa Interna de la Institución Financiera, así como los elementos desarrollados y teorías que se relacionan con este proyecto.

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

En la Características que posee el enfoque cuantitativo de la investigación por Hernández, Fernández y Baptista (2008) indica “1. Que el investigador realiza los siguientes pasos:

- a) Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
- b) Una vez planteado el problema de estudio, revisa lo que se ha investigado anteriormente. A esta actividad se le conoce como la revisión de la literatura.
- c) Sobre la base de la revisión de la literatura construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio)”.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Trabajos Especiales de Grado

Los antecedentes que a continuación se presentan son Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello.

Oisteicoechea (2002). Presentó el trabajo “**Optimización de Costos en la Elaboración de Ofertas IPC (Ingeniería Procura Y Construcción)**”.

Resumen: Donde trata los retos impuestos por las condiciones del mercado mundial donde las empresas recurren a una gestión de cambios en termino de productividad y eficiencia cuya variabilidad de costos se busca estandarizar y optimizar el proceso a fin de cumplir sus objetivos específicos sobre tecnología y costos, buscando que este cambio venga desde adentro a fin de que sus gerencias sean los gestores de cambio mediante un proceso de mejora continua que identifique los valores que el cliente apreciara en la solución de respuestas que sean explicativas y sin ambigüedades y que contenga la forma en que la empresa solucione su problema concluyéndose: Para que la empresa pueda competir en el mercado actual todas las personas de las unidades funcionales deben convertirse en gestores de cambio, la implantación de un proceso de mejora continua permitirá impulsar el desarrollo de la gestión e identificar las mejores prácticas de trabajo que permitan ofrecer a los clientes mejores ofertas competitivas mediante el uso y práctica de una herramienta metodológica de trabajo.

Aporte: La visualización de la gestión de cambios en termino de productividad y eficiencia cuya variabilidad de costos se busca estandarizar y optimizar para cumplir sus objetivos.

Palabras Clave: costos de producción; administración de proyectos industriales; ingeniería de proyectos-Venezuela; administración industrial.

Lagos (2003). **“Descripción del Sistema de Control de Costos de Empresas Consultoras en Venezuela”**.

Resumen: Describe el sistema utilizado en la ejecución de proyectos para el Control de Costos internos en Venezuela, comparando los distintos sistemas de control de costos utilizados, siendo esto fundamento de esta investigación ya que los sistemas de costos están intrínsecos en la investigación a realizar a fin de obtener con exactitud por donde se realizan las erogaciones donde la eficiencia y efectividad son fundamentales para cubrir los porqué? de las variaciones e incluirlos en los procesos de control que mejoren la totalidad del proyecto en la que concluye: que por medio del Control de Costos se puede revisar la evolución económica de su cartera de proyectos.

Aporte: La variedad de sistemas de control de costos utilizados y análisis de las variaciones y como se deben incluir en los procesos de control que mejoren la totalidad del proyecto.

Palabras Clave: corporación venezolana de Guayana-electrificación del Caroní; Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela)-tesis; consultores de negocios-Venezuela; teoría de sistemas; costos; contabilidad de costos.

Becerra (2006), **“Propuesta de un Modelo de Gestión de Proyectos Orientado a la Gerencia del Costo y del Tiempo, para la Gerencia General de Ingeniería (GGI) de una Empresa Siderúrgica”**.

Resumen: aplica los conocimientos del PMBOK, en la Gestión del Costo y el Tiempo y el alcance llevado por la Gerencia de Proyectos a fin de que toda empresa genere y cumpla su alcance de forma exitosa, el cual debe ser cuidadosamente planificado, para que exista poca o ninguna variación en las gestiones descritas siendo clave la definición de actividades; para esto se debe fundamentar en la opinión de los afectados del proyecto que eviten dichas variaciones o aun peor el cambio de alcance (se debe realizar, si es mayor al 30% de lo previsto originalmente) lo cual indefectiblemente cambia

los costos y por lo general el tiempo de ejecución. Se concluye en: Todo proceso de Gestión llevado en una empresa, está enlazado al sistema de calidad de la misma cuando está respaldado por el manual de normas y procedimientos, La gestión del tiempo y costos en los proyectos según los procesos del PMI, permiten ciertas libertades en cuanto a las herramientas y técnicas, que se deben emplear, debido a que su selección dependerá del tipo de proyecto, su complejidad y magnitud, la gestión del tiempo y costo en los proyectos es modular en la gestión global de los mismos y sus procesos están entrelazados como lo establece el PMI y la gestión de los proyectos de una organización está entrelazada no solo con las políticas, visión y misión de las mismas, sino con sus valores y cultura organizacional.

Aporte: sobre el área de costo y tiempo respaldado y regulado por un manual de normas y procedimiento.

Palabras Clave: gestión de proyectos; gerencia; costos; tiempo; industria siderúrgica.

Moya (2007). **“Evaluación ExPost en los Tiempos de Ejecución y Costos de los Proyectos de Recuperación y Actualización Tecnológica, Caso de Estudio Banco Central de Venezuela (2003 / 2007)”**.

Resumen: Esta investigación se trata de analizar elementos relacionados con la existencia de desfases entre lo programado y el cumplimiento de los planes estratégicos plurianuales en los que toca elementos comunes a la investigación como son: Falta de personal suficiente, cambio de alcance, retraso en los entregables, revisiones deficientes e incumplimiento en el cronograma de actividades, haciendo análisis mediante la construcción de una hoja de cálculo, donde se visualizaron los costos en bolívares y las semanas de ejecución transformados a valor porcentual lo cual denominaron valores relativos: entre sus conclusiones están: que se detectó la ausencia

de una metodología efectiva para el desarrollo de proyectos (definición, planificación y ejecución) y el cambio de alcance lo cual retrasa los entregables.

Aporte: Proporciona elementos de análisis relacionados con la existencia de desfases entre lo programado y cumplimiento.

Palabras Clave: evaluación-tiempos de ejecución-costos; proyectos-actualización-tecnología.

Hernández (2008). **“Diagnóstico de la Aplicación de las Mejores Prácticas para la Gestión de Proyectos Propuesta por el Project Management Institute PMI en la Gestión de Costos, Tiempo y Alcance, Caso de Estudio: Proyecto de Construcción “Urbanización La Rosa Mística”.**

Resumen: aplica los conocimientos del PMBOK, en la Gestión del Costo y el Tiempo y el alcance llevado por la Gerencia de Proyectos a fin de que toda empresa genere y cumpla su alcance de forma exitosa, el cual debe ser cuidadosamente planificado, para que exista poca o ninguna variación en las gestiones descritas siendo clave la definición de actividades; para esto se debe fundamentar en la opinión de los afectados del proyecto que eviten dichas variaciones o aun peor el cambio de alcance (se debe realizar, si es mayor al 30% de lo previsto originalmente) lo cual indefectiblemente cambia los costos y por lo general el tiempo de ejecución, en este trabajo se concluyó: en base al Benchmarking se determinó que en el sector construcción es donde amerita efectuar una buena planificación de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos, de los diferentes procesos requeridos para manejar el tiempo, donde hay mayor fortaleza es en la definición de actividades y un inadecuada planificación del alcance, conduce al fracaso de las iniciativas.

Aporte: es sobre aplicación del PMBOK, en la Gestión del Costo, Tiempo y Alcance que eviten significativas variaciones en la ejecución.

Palabras Clave: gestión de costos; gestión de tiempo; gestión de alcance; gestión de calidad y benchmarking.

Páez (2008). **“Plan de Mejora de Desempeño en la Gestión del Tiempo en los Proyectos del Departamento de Servicios de Tecnología de Hewlett Packard Venezuela”**.

Resumen: el cual se orientó a un cronograma de actividades de tiempo planificado que se ajustan a los tiempos reales de ejecución de actividades, cuya aplicación es para contribuir a mejorar el uso de los recursos que dispone el departamento con el fin de lograr el objetivo y alcance planteado en los proyectos, que sea analizado y discutido por todos los miembros que formen parte del proyecto para que los responsables del proyecto lo planteen al cliente, evitando definir actividades que no contemplen tiempo de contingencia y holgura y a fin de obtener un cronograma de actividades real que beneficien a ambas partes; sus principales conclusiones son: una adecuada gestión del recurso humano y alcance favorece directamente la gestión del tiempo, la retroalimentación es muy importante en el desenvolvimiento y culminación de los proyectos y con el manejo apropiado de las herramientas y procesos de la gestión del tiempo en proyectos se puede mejorar el control y seguimiento de todas las actividades involucradas en el cronograma de ejecución.

Aporte: Un cronograma de actividades de tiempo, para contribuir a mejorar el uso de los recursos y logro del objetivo y alcance planteado, su análisis y discusión por los miembros del proyecto.

Palabras Clave: gestión del tiempo, procesos y herramienta.

González (2010). **“Propuesta de Mejora a la Gestión del Tiempo del Departamento de Proyectos de la Empresa Arturo Arenas & Asociados”**.

Resumen: Influye sobre los indicadores de competitividad de la empresa debido a que el tiempo es uno de las variables de la medición del rendimiento y rentabilidad en los proyectos a fin de garantizar los entregables en las fechas establecidas, el aprovechamiento más eficiente de los recursos, el ahorro de costos y una mejor planificación del tiempo invertido en los proyectos: muestra lo indispensable de la interacción con otras áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos, entre sus conclusiones están: La gestión de tiempo en los proyectos influye sobre los indicadores de competitividad de la empresa, el resultado de la mejora de la gestión del tiempo resultara de la interacción con las otras áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos y en la medida que se mejore la planificación de la gestión de proyecto, mejor se manejaran los efectos que ocasionen estos factores.

Aporte: trata sobre entregables en fechas establecidas, el aprovechamiento más eficiente de los recursos, el ahorro de costos y una mejor planificación del tiempo invertido en los proyectos.

Palabras Claves: proyecto; gerencia de proyectos; gestión del tiempo.

Artículos Técnicos

Pertierra (2010), **“Fideicomiso: Costos de Agencias y Costos Ocultos”**.

Resumen:

Enmarcada en Argentina a finales de los 90 en su caída económica, la cual obliga a las empresas a buscar mejores alternativas que disminuyan sus costos y donde se aborda el tema de los intereses y relaciones entre la empresa y los profesionales empleados para cumplir la misión de la institución, en la que es fundamental la alta motivación y compenetración con el logro de los objetivos y dar lo mejor para cumplir este pacto. En consecuencia la selección de personal es fundamental para el logro de los

objetivos y tratan el costo de agencia que es la dispar relación que surge entre los accionistas y los ejecutivos administradores, trayendo los costos ocultos que son el resultado de esta dispar relación que se da por errores en la planificación y desconocimiento práctico y ejecución activa donde intervienen donde concluyeron: que el fideicomiso aplicando una adecuada Gestión de Costos aumenta su rentabilidad.

Aporte: Busca mejores alternativas que disminuyan sus costos y trata sobre las relaciones entre la empresa y los profesionales empleados para cumplir la misión de la institución.

Palabras Clave: costos de agencias; costos ocultos; misión; logro de los objetivos.

2.2 Bases Teóricas

Alcance del Proyecto

El alcance de un proyecto es la suma total de todos los productos y sus requisitos o características. Se utiliza para representar la totalidad del trabajo necesitado para dar por terminado un proyecto.

En la gestión de proyectos tradicional, las herramientas para describir el alcance del producto de un proyecto son: la estructura de descomposición del producto (EDP o PBS) y las descripciones del mismo. La herramienta primaria para describir el alcance del trabajo en un proyecto es la estructura de descomposición del trabajo.

Si los requisitos del proyecto no se definen totalmente, si no se describen bien o si no hay un control de cambios eficaz, puede sobrevenir entonces un arrastre de alcance o requisitos.

Gerencia

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

Este concepto según Robbins y Coulter (2005) indican que “un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización.” (p. 5). Lo que da a entender la importancia que tiene para las instituciones el rol en la administración que cumplen los Gerentes, entonces se tendrán que definir lo que significa administración, para dar un concepto más claro de Gerencia.

Administración indicado por el Diccionario de la Real Academia Española es la acción y efecto de administrar. Lo escrito por Hitt, Black y Porter (2006) indica que “es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.” (p. 8). Asimismo, Hitt y Cols. (1999) enumeran tres aspectos fundamentales para lograr una administración eficaz, a saber: el manejo del cambio, de la tecnología y la globalización.

Son elementos de importancia incalculable para las organizaciones y los gerentes que deben conocerlos y afrontarlos para ser exitosos, Hitt y Cols. (1999) aportan:

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

La gerencia permite coordinar los recursos y las actividades que se realizan dentro de una organización, para lograr los objetivos de la institución, siendo eficaz y eficiente, por lo que el gerente debe aprovechar al máximo el capital intelectual y relacional que maneja.

Gerencia de Proyectos

Lo escrito en el PMI (2008) indica que la gerencia o dirección de proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos” (p. 12), Estos procesos son agrupados en cinco grandes grupos:

1. Iniciación.
2. Planificación.
3. Ejecución.
4. Seguimiento y Control, y
5. Cierre.

Para ampliar sobre Gerencia, Palacios (2005) escribió: “la gerencia de proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto.” (p. 46), se derivan aspectos que de acuerdo al PMI (2008) son fundamentales, los cuales implican determinar los requisitos y opiniones de los interesados, así como,

fundamentar los aspectos relacionados con el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto y los recursos.

Es fundamental el equilibrio entre estos elementos, por lo que el rol del gerente del proyecto es vital para evaluar y corregir algunos parámetros de calidad, costo o tiempo.

La función del gerente del proyecto es un rol determinado en el PMI (2008) “La persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto.” (p. 18), posteriormente continúa describiendo su ubicación:

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

El Gerente de proyecto debe tener de acuerdo a esta guía una serie de características como el conocimiento que tiene de la dirección de proyectos, la ejecución efectiva producto de la aplicación de esos conocimientos y lo indispensable calidad y capacidad personal (actitudes) y ascendencia sobre el equipo del proyecto.

Las organizaciones que tienen éxito en la conducción de proyectos se basan en varias figuras que el PMI (2008) describe como Gestión de Portafolio y Dirección de Programas de Proyectos, estas dos figuras se describen con mayor detalle a continuación:

Gestión del Portafolio: Según se indica en el PMI (2008) “el término portafolio se refiere a un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio.” (p. 14); indicando que la Gestión del Portafolio se encuentra centralizada para poder priorizar los recursos, controlar los proyectos y permitir cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Dirección de Programas: Lo descrito por el PMI “un programa se define como un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.”(p. 9). , a diferencia de los portafolios en que ellos agrupan proyectos no relacionados entre sí.

Proyectos

Lo descrito por Guido y Clements (2007), “esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos” (p. 4); para entenderlo mejor se cita a Palacios (2005) indicando “un proyecto es un trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse a una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación.” (p. 17).

El PMI (2008) define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos.” (p. 11). Los proyectos son inicialmente un esfuerzo temporal, que tiene una fecha de inicio y una de finalización, el producto final es único e irreplicable y se ejecuta con recursos limitados para que determinada organización o persona pueda cumplir con los objetivos que se ha trazado.

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

1. Los proyectos tienen un objetivo bien definido y unos resultados esperados.
2. Se deben realizar a través de una serie de tareas interdependientes con cierta secuencia.
3. Utilizan recursos como personas, equipos, materiales o instalaciones.
4. Tienen una duración definida.
5. Son únicos.
6. Los proyectos tienen un Cliente quién proporciona los fondos y
7. Los proyectos tienen un cierto grado de incertidumbre acerca de su culminación.

Adicionalmente, Palacios (2005) indica:

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

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

Los Proyectos y la Planificación Estratégica

Basado en el PMI (2008) “a menudo los proyectos se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización” (p. 16), requiriendo definir que es un plan estratégico se cita a Francés (2005).

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

Definiendo este concepto se extraen otros elementos, uno de ellos son los lineamientos estratégicos que son definidos por Francés (2005) como “los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización” (p. 35); los cuales se componen de acuerdo a este autor en lineamientos Permanentes (Fines, Misión y Valores que pueden cambiar al cabo de 10-20 años), Semipermanentes (Visión y Políticas cambian cada 5-10 años) y Temporales (Objetivos, Metas y Estrategias, se revisan anualmente).

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

Posteriormente Francés (2005) define “La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.” (p. 27), a fin de ampliar sobre lo que significa estrategia, Villalba (2005 c.p. Mintzberg 1991) indica que “es un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean estos originados por las acciones de competidores, o por

modificaciones del medio ambiente económico en donde se desenvuelve” (p. 13).

Como complemento a lo descrito anteriormente, Palacios (2005) indica que “la ejecución de proyectos en una organización será exitosa en la medida en que esos proyectos y la forma como se ejecutan estén alineados con el proceso de planificación estratégica.” (p. 81), dándose como deducción lógica, que los proyectos son elementos clave para avanzar hacia el logro o la consecución de los lineamientos estratégicos de una Organización.

Ciclo de Vida de los proyectos

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

1. Inicio.
2. Organización y preparación.
3. Ejecución del trabajo y
4. Cierre.

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

1. Identificar una necesidad.
2. Desarrollar una solución propuesta.
3. Realizar el proyecto y
4. Concluir el proyecto.

Como se puede observar, ambos autores coinciden en que son cuatro las fases de un proyecto y de acuerdo a la fase se incrementará o disminuirá al nivel de esfuerzo que se utilizara en el proyecto.

Relación entre el Ciclo de Vida del Producto y del Proyecto

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

Descrito en el PMI (2008) como ejemplo “un cierto número de proyectos individuales pueden estar relacionados con el desarrollo de un nuevo automóvil”. Todos los proyectos son distintos en algún elemento, pero aún así aportan un entregable clave necesario para sacar el automóvil al mercado.

Fases del Proyecto

El PMI (2008) explica que:

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

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

Las fases de un proyecto son secuenciales el cierre de una fase genera un entregable que será utilizado como entrada de la próxima fase y permite evaluar sus resultados a fin de poder corregir posibles desviaciones con lo planificado.

No hay un lugar común sobre la cantidad de fases que puede haber en un proyecto, pueden tener una o varias fases.

Relaciones entre fases

Indica el PMI (2008) tres tipos básicos de relaciones entre las fases de los proyectos, a saber:

Relación secuencial: Una fase puede iniciar solo si la fase anterior se completa, se caracteriza por una reducción de la incertidumbre pero minimiza la probabilidad de recortar el cronograma.

Relación de superposición: Una fase puede iniciar sin que la anterior se hubiere completado, se utiliza la técnica de compresión del cronograma y el proyecto se expone a la ocurrencia de reprocesos por no contar con toda la información de la fase anterior.

Relación interactiva: Solo se planifica una fase y la planificación de la siguiente fase se realiza cuando se avanza en el trabajo y en los entregables, se da en proyectos de alta incertidumbre (investigaciones), se debe contar con todos los miembros del equipo del proyecto en más de una fase (desarrolladores y diseñadores).

Interesados

Son definidos por Palacios (2005) como:

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

Toda persona que tenga algún interés o influencia en un proyecto debe considerarse como interesado. Al efecto, el PMI (2008) explica que “Los interesados son personas u organizaciones (por ejemplo, clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público), que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto” (p. 29), se concluyo que la identificación de los interesados es fundamental en un proyecto para asegurarse el éxito de este.

La organización en la dirección de proyectos

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

Culturas y Estilos de organización: La influencia de las culturas y estilos dentro de los proyectos son innegables, las visiones, valores, normas, creencias y expectativas del personal deben ser conocidos por el gerente del

proyecto, así como, las políticas, métodos, procedimientos y percepción de las relaciones de autoridad, todo ello con la finalidad de influir en el éxito del proyecto.

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

1. Matricial Débil: Este tipo de organización mantiene casi todas las características de las organizaciones funcionales.

Matricial Equilibrada: Aquí se le confiere cierta autoridad sobre el proyecto y el financiamiento al Gerente del Proyecto.

2. Matricial Fuerte: Este tipo de organización mantiene casi todas las características de las organizaciones orientadas a proyectos, con autoridad sobre el proyecto, el presupuesto y los recursos asignados a este.

3. Las organizaciones dirigidas a proyectos tienen como característica que la mayor parte de los recursos de la organización está inmersa en proyectos y los Gerentes de Proyecto tienen una gran autonomía y autoridad.

Activos de los procesos de la organización: Están compuestos por los procesos y procedimientos de la organización para realizar el trabajo (planes, políticas y lineamientos formales o informales), así como, las bases de conocimiento de la organización (lecciones aprendidas e información histórica).

Dirección de Proyectos en los procesos para un Proyecto

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

El PMI (2008) divide en dos categorías principales de procesos:

Los procesos de dirección de proyectos que persiguen el avance del proyecto de forma exitosa durante toda su duración, son buenas prácticas ya que se ha demostrado que su aplicación aumenta la probabilidad de tener éxito en los proyectos.

Los dirigidos al producto que lo especifican y crean.

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

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

Grupo del Proceso de Planificación: Son los requeridos para elaborar el alcance del proyecto, depurar los objetivos e indicar las acciones necesarias para lograr dichos objetivos (Desarrollar el plan para la dirección del proyecto, recopilar requisitos, definir el alcance, crear la EDT, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos y la duración de las actividades, desarrollar el cronograma, estimar los costos, determinar el presupuesto, planificar la calidad, desarrollar el plan de recursos humanos, planificar las comunicaciones, planificar la gestión de los riesgos, identificarlos, realizar análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, planificar la respuesta a los riesgos y planificar las adquisiciones).

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

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

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

Interacciones entre procesos de la Dirección de Proyectos

Son descritas por el PMI (2008) de la siguiente forma:

“Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos se vinculan entre sí a través de los resultados que producen. Los Grupos de Procesos rara vez son eventos diferenciados o únicos; son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o es un entregable del proyecto” (p. 43).

Áreas de Conocimiento

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

Gestión de la Integración del Proyecto

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

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

Propulsar el Plan para la Dirección del Proyecto: Documentar las acciones para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.

Dirigir y gestionar la ejecución del Proyecto: Es la ejecución del Plan para la Dirección del Proyecto.

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto: Es monitorear, revisar y regular el avance para cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el Plan para la Dirección del Proyecto.

Realizar el Control Integrado de Cambios: Revisión y aprobación de solicitudes de cambios en entregables, en los activos de los procesos de la organización y en el Plan para la Dirección del Proyecto.

Cerrar Proyecto o Fase: Es finalizar todas las actividades de los grupos de procesos de dirección de proyectos.

Gestión del Alcance del Proyecto

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

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

Recopilar Requisitos: Definir y documentar las necesidades de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.

Definir el Alcance: Es desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

Crear la EDT: Es subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños.

Verificar el Alcance: Es formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.

Controlar el Alcance: Es monitorear el alcance del proyecto y gestionar los cambios a la línea base del alcance.

Gestión del Tiempo del Proyecto

La gestión del tiempo en la Norma COVENIN - ISO 10006:2003 tiene como finalidad “determinar las dependencias y la duración de las actividades y asegurar la oportuna conclusión del proyecto” (p. 19). Incluye de acuerdo al PMI (2008) los procesos para administrar la finalización del proyecto a tiempo, incluye los procesos:

Definir las Actividades: Identificar acciones para elaborar los entregables del proyecto. Para lograr esto se debe conocer a profundidad la actividad, tener experiencia en la realización y finalmente tomar en cuenta los riesgos externos para la realización como lo son los riesgos naturales, incumplimiento de los proveedores y conflictos de disposición del cliente. Los riesgos internos como pueden ser, falta de experticia técnica, para desempeñar las actividades, errores humanos y ausencias laborales.

1. Secuenciar las Actividades: Identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.

2. Estimar los Recursos de las Actividades: Estimar el tipo y cantidades de materiales, personas, equipos o suministros para cada actividad, basándose en experiencias previas, existencia real y disponibilidad de los materiales.

3. Estimar la Duración de las Actividades: Establecer cantidad de períodos de trabajo para finalizar cada actividad con los recursos estimados, la estimación de la duración de las actividades se traduce frecuentemente en

horas de trabajo, y luego se traducen en horas calendario, con lo cual se debe considerar el calendario laboral del equipo del proyecto con sus días feriados, fines de semanas, permisos y ausencias y tiempo dedicado a labores administrativa.

4. Desarrollar el Cronograma: Analizar la secuencia de las actividades, su duración, requisitos de recursos y restricciones del cronograma tomando en cuenta las actividades que prelan sobre otra.

5. Controlar el Cronograma: Seguimiento al estado del proyecto para actualizar su avance y gestionar los cambios a la línea base del cronograma.

6. La duración de las actividades puede depender también de eventos importantes que defina a continuación o finalización de las actividades conocidas como hitos.

El trabajo relativo a la ejecución de los seis procesos de gestión del tiempo del proyecto está precedido por un esfuerzo de planificación por parte del equipo de dirección del proyecto.

Durante el proceso de ejecución del proyecto los responsables de la gerencia sobre el manejo del tiempo dedican sus actividades al cumplimiento de la meta establecida como duración del proyecto, así como parte de los procesos del control sobre el proyecto, las variaciones de esta meta se miden por el porcentaje de retraso del proyecto como indica la siguiente ecuación:

$$\% \text{ de retraso} = \frac{(\text{duración real} / \text{duración original}) * 100}{\text{duración original}}$$

Este coeficiente adimensional que mide la variación de la duración del proyecto respecto del valor promedio supuesto como variación original permite la normalización de la influencia de los proyectos cortos o largos, de forma de expresarlos en una Unidad adimensional que evita la influencia del sesgo de los proyectos por duración diferente citado por Bascarán (2003).

Los procesos de Gestión del Tiempo del proyecto, y sus herramientas y técnicas asociadas, se documentan en el plan de gestión del cronograma.

El desarrollo del cronograma utiliza las salidas de los procesos, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos de las actividades, y estimar la duración de las actividades, en combinación con la herramienta de planificación para elaborar el cronograma. Conforme se va ejecutando las actividades del proyecto, la mayor parte del esfuerzo en el área de conocimiento de la Gestión del Tiempo del proyecto se realizará durante el proceso de controlar el cronograma para asegurar que el trabajo del proyecto se complete de manera oportuna.

En todo proyecto es importante planificar una reserva de tiempo para los imprevistos que nunca faltan (contingencias), pudiendo ser un porcentaje de las actividades a desarrollar.

A medida que se dispone información más precisa del proyecto, la reserva para contingencia puede usarse, reducirse o eliminarse. Debe identificarse claramente esta contingencia en la documentación del cronograma.

Gestión de los Costos del Proyecto

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

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

Estimar los Costos: Desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.

Determinar el Presupuesto: Es la suma de los costos estimados para cada actividad para establecer una línea base de costo.

Controlar los Costos: Monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto y gestionar los cambios a la línea base de costo, los cuales se deben realizar de manera oportuna, es decir gestionarlos cuando y conforme suceden asegurándose de que los gastos no excedan el financiamiento autorizado para un proyecto, tanto por secciones como en su totalidad, monitorearlo para detectar y comprender las variaciones, evitar que se incluyan cambios no aprobados, informar a todos los involucrados en los cambios efectuados y tratar de mantener las eventualidades dentro de los costos previstos para las contingencias.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos en las otras áreas del conocimiento. Dependiendo de las necesidades del proyecto, cada proceso puede implicar el esfuerzo de una persona o grupo de personas, cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases.

El trabajo involucrado en los tres procesos de la Gestión de Costos de Proyectos, está precedido por un esfuerzo de planificación del equipo de dirección del proyecto, ya que se establece los criterios para planificar, estructurar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto.

Las estimaciones del costo se deben ir afinando durante el transcurso del proyecto para reflejar los detalles adicionales a medida que estos se conocen, siendo la exactitud de la estimación del costo un avance a medida que el proyecto se desarrolla siendo eso un proceso interactivo de fase en fase.

Los aspectos que influyen directamente en los costos son:

1. Alcance, donde se describe las actividades y tiempo en que se realizarán, estructura desagregada de trabajo, en la cual las actividades se establecen con precisión y secuencialmente.

2. Cronograma del proyecto, determinando el tipo, duración y cantidad de recursos.

3. Plan de Recursos Humanos, son los salarios y compensaciones.

4. Registros de riesgos, se debe crear una partida para esta posibilidad inmaterial que nunca desaparece hasta la conclusión del proyecto.

5. Factores ambientales de la empresa, compuesto por las condiciones del mercado que abarca desde proveedores hasta disponibilidad y por consecuencia de estos elementos sus precios.

6. Activos en los procesos de la organización, los cuales están determinados por la política de estimación de costos, las plantillas de estimación de costos, la información histórica y las lecciones aprendidas.

Estimación de Costos.

Acá radica el proceso fundamental de todo proyecto donde se debe fundamentar en el juicio de expertos quienes toman en consideración las tarifas de trabajo, los diferentes costos de movilización de personal, antecedentes de estas actividades o similares (estimación análoga), la inflación, la estimación por tres factores (más probable, optimista y pesimista).

Medición de variación del costo.

Se utilizan para medir su magnitud (lo causado) con respecto al presupuestado, lo cual requiere se determine la causa, su grado de variación y la decisión de aplicar o no acciones correctivas.

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

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

Desarrollar el Plan de Recursos Humanos: Identificación y documentación de los roles dentro de un proyecto, responsabilidades, habilidades requeridas y relaciones de comunicación.

Adquirir el Equipo del Proyecto: Se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo de trabajo.

Desarrollar el Equipo del Proyecto: consiste en mejorar las competencias del personal del equipo, así como, la interacción y el ambiente de trabajo.

Dirigir el Equipo del Proyecto: Dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, dar retroalimentación y gestionar cambios.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

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

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

Identificar a los Interesados: Documentar las personas u organizaciones que tienen algún interés en el proyecto, conociendo su grado de influencia e impacto en este.

Planificar las Comunicaciones: Es determinar las necesidades de información de los interesados identificados previamente.

Distribuir la Información: Poner la información relevante disponible para los interesados en el proyecto.

Gestionar las Expectativas de los Interesados: Comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus requerimientos.

Informar el Desempeño: Recopilación y distribución de la información sobre el desempeño.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

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

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

Planificar las Adquisiciones: Documentar las decisiones de compra del proyecto, definiendo la manera de hacerlo e identificando a los proveedores.

Efectuar las Adquisiciones: Seleccionar un proveedor y adjudicar el contrato.

Administrar las Adquisiciones: Gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y realizar cambios.

Cerrar las Adquisiciones: Completar las Adquisiciones para el proyecto.

Gestión de la Calidad del Proyecto

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

La Gestión de la Calidad tiene que ver con la calidad del proyecto y del producto que se espera obtener, es aplicable a todos los proyectos, está

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

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

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

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

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

Planificar la Calidad

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

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

Planificar la Calidad: Entradas.

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

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

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

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

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

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

7.- Activos de los Procesos de la Organización: Políticas, normas y procedimientos de calidad de la organización, bases de datos históricos, lecciones aprendidas y la política de la calidad aprobada por la dirección de

la organización, en caso de no haber una se debe desarrollar una para el proyecto.

Planificar la Calidad: Herramientas y Técnicas.

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

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

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

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

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

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

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

8.- Metodologías Propietarias de Gestión de la Calidad: Six Sigma, despliegue de la función calidad, entre las más importantes.

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

Planificar la Calidad: Salidas.

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

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

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

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

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

Aseguramiento

El PMI (2008) dice “es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas” (p. 176).

Aseguramiento de la Calidad: Entradas.

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

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

3.- Información sobre el Desempeño del Trabajo: Se recopila la información del desempeño de manera sistemática (avance del cronograma, costos realizados, estado de entregables del proyecto y medidas de desempeño técnico).

4.- Mediciones de Control de Calidad: Son los resultados del Control de la Calidad (analizar y evaluar normas y los procesos de la Calidad de la organización).

Aseguramiento de la Calidad: Herramientas y Técnicas.

1.- Herramientas y Técnicas para Planificar la Calidad y realizar el Control de Calidad: Herramientas empleadas en la Planificación de la Calidad y en el Control de la Calidad.

2.- Auditorías de Calidad: Es una revisión estructurada e independiente para verificar el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos establecidos para el proyecto, sus objetivos son: Identificar mejores prácticas empleadas y diferencias y anomalías y contribuciones de las auditorías en las lecciones aprendidas.

3.- Análisis de procesos: Examina los problemas y restricciones que se han presentado y actividades que no agregan valor.

Aseguramiento de la Calidad: Salidas

1.- Actualizaciones a los Activos de los procesos de la organización: Estándares de Calidad.

2.- Solicitudes de Cambio: Aumentar la efectividad y/o eficacia de políticas, procesos y procedimientos en la organización y para realizar acciones correctivas o preventivas.

3.- Actualizaciones al Plan de Dirección del Proyecto: Está integrado por los Planes de Gestión de la Calidad, del Cronograma y de Costos.

4.- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto: Informes de Auditoría de Calidad, Planes de Capacitación y Documentación del Proceso.

Gestión de los Riesgos del Proyecto

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

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

El PMI (2008) define el riesgo como “un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la

calidad” (p. 234). Los riesgos según esta Guía tienen su origen en la incertidumbre que se encuentra presente en todos los proyectos, siendo fundamental el conocimiento que tenga la organización de los riesgos que se podrían presentar para poder planificar la respuesta más adecuada.

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

Planificar la Gestión de Riesgos

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

Planificación de los Riesgos: Herramientas y Técnicas

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

Planificación de los Riesgos: Salidas

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

tolerancias revisadas de los interesados, formatos de los informes y seguimiento.

Identificar los Riesgos

La Norma COVENIN - ISO 10006:2003 indica que “deberían identificarse y registrarse los posibles riesgos derivados de las interacciones relacionadas con las actividades, los procesos y el producto, entre la organización encargada del proyecto, la organización originaria y las partes interesadas” (p. 24).

Consiste, de acuerdo al PMI (2008) en determinar los riesgos que pudiesen afectar el proyecto y de los cuales se desean documentar sus características.

Identificar los Riesgos: Herramientas y Técnicas

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

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

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

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

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

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

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

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos

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

El PMI (2008) indica que:

“El proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos evalúa la prioridad de los riesgos identificados usando la probabilidad relativa de ocurrencia, el impacto correspondiente sobre los objetivos del proyecto si los riesgos se presentan, así como otros factores, tales como el plazo de respuesta y la tolerancia al riesgo por parte de la organización asociados con las restricciones del proyecto en cuanto a costos, cronograma, alcance y calidad” (p. 246).

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

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos: Herramientas y Técnicas

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

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

3.- Juicio de Expertos.

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos: Salidas

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

Planificar la Respuesta a los Riesgos

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

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

El PMI (2008) amplía “deben adaptarse a la importancia del riesgo, ser rentables con relación al desafío por cumplir, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y deben estar a cargo de una persona responsable” (p. 257).

Monitorear y Controlar los Riesgos

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

El PMI (2008) indica que “es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se

monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso” (p. 262). En este proceso se aplican técnicas como el análisis de variación y tendencias que se alimentan de los datos del desempeño de los proyectos.

Gestión de Valor Ganado

Es una técnica de gestión de proyectos que permite controlar la ejecución de un proyecto a través de su presupuesto y de su calendario de ejecución según lo indicado en la página 34 en la Gestión del Tiempo.

Compara la cantidad de trabajo ya completada en un momento dado con la estimación realizada antes del comienzo del proyecto. De este modo, se tiene una medida de cuánto trabajo se ha realizado, cuanto queda para finalizar el proyecto y extrapolando a partir del esfuerzo invertido en el proyecto, el jefe de proyecto puede estimar los recursos que se emplearán para finalizar el proyecto. Con esta metodología se puede estimar en cuanto tiempo se completaría el proyecto si se mantienen las condiciones con las que se elaboró el cronograma o considerando si se mantienen las condiciones que se presentaron durante el desarrollo del proyecto. También se puede estimar el costo total del proyecto.

Auditoría

De acuerdo a Wallace y Mortimore citados por Couto (2008) es:

“Un examen independiente y sistemático realizado para determinar si las actividades y resultados cumplen con lo establecido en el procedimiento documental y también para determinar si esos procedimientos han sido implantados eficazmente y son los adecuados para alcanzar los objetivos” (p. 8).

De este concepto se puede concluir que la Auditoría tiene una importancia capital para las organizaciones, ya que les permite conocer como se están ejecutando los procedimientos y si estos son los indicados para alcanzar los objetivos planteados. Existen varios tipos de Auditoría, los cuales serán definidos para comprender como ayudan a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos.

Auditoría Externa

El concepto de la auditoría externa según Spencer (2005)

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

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

Auditoría Interna

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

Principios de Auditoría Interna

De acuerdo The Institute of Internal Auditors (2001) los principios de auditoría son normas que establecen como se deben prestar los servicios de auditoría de manera ética y responsable, su propósito es definir los principios básicos para el ejercicio de la auditoría interna, proveer un marco para ejercer las actividades de auditoría, medir el desempeño de las auditorías y contribuir en la mejora de los procesos de la organización. Estás se dividen en tres, no obstante, para auditoría interna aplican las dos primeras:

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

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

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

Control Interno

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

Sector Financiero

El sector objeto de este estudio es el financiero, ya que es el ambiente de este trabajo. En Venezuela el Sistema Financiero está compuesto, según

el Informe de Resultados del Sistema Financiero Venezolano de la empresa Softline Consultores a febrero 2011, por 30 instituciones, de las cuales 20 son bancos universales, 8 bancos comerciales, 1 banco de inversión y 1 arrendadora financiera.

Venezuela inicia su historia bancaria según Torres (2006) en el año 1839 con el primer banco que funcionó el cual se llamó Banco Colonial Británico, que emitió los primeros billetes que circularon en Venezuela impresos por un banco, financiando actividades agrícolas y comerciales; posteriormente, se fundaría el Banco de Maracaibo en 1889 y en 1890 el Banco Caracas, para luego fundarse gran variedad de bancos regionales y nacionales hasta nuestros días. Las Instituciones reguladoras del Sistema Financiero venezolano se detallan:

FOGADE: lo descrito en la página Web, El Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios, anteriormente conocido como FOGADE, es un instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de los bienes de la República, adscrito al Ministerio del Poder Popular para Economía y Finanzas a los solos efectos de la tutela administrativa. El organismo tiene trazado, como primordial intención, garantizar los depósitos del público vigentes en los bancos, entidades de ahorro y préstamo, y demás instituciones regidas por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, y así ejercer la función de liquidador de los mismos, incluidas las empresas no financieras relacionadas.

Banco Central de Venezuela: Según información tomada de la página Web, El Banco Central, es la autoridad responsable, la cual viene creando las condiciones internas para hacer viable las modificaciones institucionales a los fines de garantizar la consistencia y calidad de la política, el ejercicio de sus funciones en coordinación con la política económica nacional; la mayor capacidad para promover y facilitar consensos en torno a objetivos nacionales y para generar resultados congruentes con los mismos, poniendo

especial atención a los mecanismos de cooperación y a la necesidad de que los mismos mantengan el principio de equilibrio propio de un régimen democrático; entre sus objetivos se encuentra la armonización de la política monetaria con la fiscal, para lograr los objetivos macroeconómicos del gobierno central, creando y manteniendo las condiciones monetarias necesarias. Tiene también por objetivo lograr la estabilidad de los precios y preservar el valor interno y externo de la moneda, así como, la fijación de las tasas de interés pasivas y activas.

SUDEBAN: en su página Web, La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario es el ente de regulación del sector bancario bajo la vigilancia y coordinación del Órgano Superior del Sistema Financiero Nacional. Es una institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de los bienes de la República, y se regirá por las disposiciones que establezcan la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional y la Ley de las Instituciones del Sector Bancario.

Corresponde a esta Superintendencia autorizar, supervisar, inspeccionar, controlar y regular el ejercicio de la actividad que realizan las instituciones que conforman el sector bancario, así como, instruir la corrección de las fallas que se detecten en la ejecución de sus actividades y sancionar las conductas desviadas al marco legal vigente. Todo ello con el fin de garantizar y defender los derechos e intereses de los usuarios y usuarias del sector bancario nacional y del público en general.

El área medular de la Sudeban supervisa, regula y previene a través de 12 Gerencias de Inspección, las cuales tienen la responsabilidad de instrumentar dos tipos de controles fundamentales: el Control Directo (Inspección In Situ) y el Control Indirecto (Inspección Extra Situ).

2.3 Bases Legales

En este apartado se exponen todas las leyes y regulaciones relacionadas con la Propuesta de Trabajo Especial de Grado, las cuales se enumeran:

- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley de Instituciones del Sector Bancario.

- Ley de Instituciones del Sector Bancario.

En fecha 28 de diciembre de 2010, fue publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 6.015 Extraordinario, la “Ley de las Instituciones del Sector Bancario”, la cual establece el nuevo marco legal para la constitución, funcionamiento, supervisión, inspección, control, regulación, vigilancia y sanción de las Instituciones que operan en el sector bancario venezolano, sean públicas o privadas o de cualquier otra forma de organización permitida por ella y por la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional, promulgada en fecha 16 de junio de 2010.

La nueva ley establece una serie de postulados que difieren de los de la ley derogada, entre los cuales están la tipificación del servicio bancario como “servicio público”; la modificación de una serie de reglas sobre participación accionaria en los bancos, inhabilidades para ser accionistas o ejercer el cargo de directores de los mismos; decreto y pago de dividendos; designación de auditores internos y externos; criterios de vinculación de personas relacionadas; condiciones de atención bancaria en días no laborables y demás aspectos relacionados con la creación de unidades de atención al usuario. Asimismo, incrementa el monto de las sanciones administrativas, amplía la extensión de las sanciones penales y extiende el radio de acción de la nueva Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario y el Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios.

Dispone igualmente la señalada Ley, que las Instituciones que no requieran de planes de transformación, fusión o recapitalización, deberán presentar a la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario dentro de los 135 días continuos contados a partir de su entrada en vigencia, un plan de ajuste o de readecuación a aquella, el cual deberá ser ejecutado en un plazo máximo de 180 días continuos, prorrogable por una sola vez por igual período, requiriendo el señalado plan de la aprobación previa del mencionado organismo, la cual deberá darse dentro de los 15 días continuos luego de su presentación.

A los fines de la elaboración del referido plan de ajuste, fue conformado un equipo de trabajo multidisciplinario del más alto nivel, responsable del diseño, formulación y puesta en práctica del mismo, así como de cualesquiera otras medidas que resulten necesarias para dar cumplimiento a las previsiones de esta nueva Ley, Ley del Banco Central de Venezuela, Normas Prudenciales emanadas de la SUDEBAN, Resolución 136-01 “Normas para una adecuada Administración Integral del Riesgo”, Circulares emanadas del BCV y Decretos.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Consideraciones generales

En este capítulo se enmarca el tipo, diseño, así como la Unidad de análisis, procedimientos por objetivos y operacionalización de las variables.

3.2 Tipo de Investigación

El problema ha quedado claro y ha sido formulado y conducido a unas condiciones delimitables para que el tipo de estudio que se adecue y sea el más apropiado en relación a los objetivos propuestos por lo que su tipo es **No Experimental Aplicada.**

Su definición e importancia Balestrini M. (2008) indica:

“Toda vez que se ha formulado el problema de investigación, delimitado sus objetivos y asumidas las bases teóricas que orientarán el sentido de la misma de manera precisa, para indicar el tipo de datos que se requiere indagar, deben seleccionarse los distintos métodos y las técnicas que posibilitarán obtener la información requerida” (p. 113).

“Que se debe delimitar el tipo de estudio, de que se trata con su respectivo esquema de investigación, que se adecúe y sea el más apropiado en relación a los objetivos propuestos. Por cuanto, según sean los objetivos delimitados, se podrá definir el tipo de estudio de que se trate y por consiguiente se incorporará un esquema de investigación, muy específico, atendiendo al mismo, más apropiado para cumplir con la finalidad del estudio.” (p. 116).

El tipo de investigación del presente trabajo Especial de Grado está basado en lo descrito por Hernández, Fernández, Baptista (2008) en su texto

Metodología de la Investigación se puede calificar como: No Experimental, lo que significa que es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en lo que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Por lo descrito y basado en que el Trabajo Especial de Grado se enmarca en un análisis de gestión de tres períodos en los cuales sus fuentes de información existen y no variarán es una Investigación **No Experimental Aplicada**.

3.3 El Diseño de Investigación

De acuerdo a lo descrito por Balestrini (2008) el diseño de la investigación se hace en función de los Objetivos Generales y Específicos.

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

3.4 Unidad de Análisis

Tomando en consideración que el objetivo general de este Trabajo Especial de Grado es “Desarrollar una evaluación y mejora del alcance conjuntamente con la Gestión de Costo y Tiempo para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas en un banco”.

Población y Muestra

La Población es definida por Hurtado (2010) como “El conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión” (p. 140). Tomando como base esta

definición se puede decir que la población estará conformada de la siguiente manera: Un Gerente de Auditoría, Tres (03) Coordinadores de Auditoría, Nueve (09) Especialistas y Quince (15) Auditores.

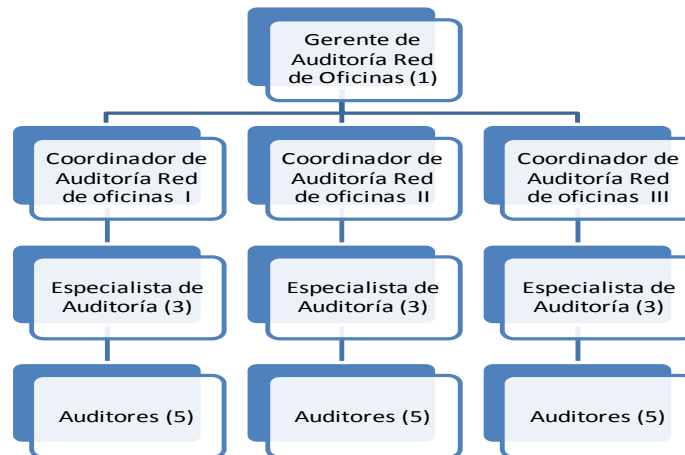


Figura 1. Estructura Organizativa de la Gerencia de Auditoría de una Institución financiera.

A continuación se establece la muestra de la investigación; Hurtado (2010) indica que cuando “La población, además de ser conocida es accesible, es decir, es posible ubicar a todos los miembros. No vale la pena hacer un muestreo para poblaciones de menos de 100 integrantes.” (p. 140), en esta investigación se utilizará un criterio consultado para seleccionar la muestra, la cual estará conformada por el Gerente, tres Coordinadores de Auditoría, un Especialista (el autor que tiene el cargo de Especialista de Auditoría, por lo que asumió un papel activo como fuente de información); estas personas son encargadas de los procesos de gestión del área y ejecutores de los proyectos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se usaron para el Trabajo Especial de Grado son las siguientes:

1. Recopilación y revisión de registros documentales de los proyectos relacionados con este tipo de este Trabajo Especial de Grado. Las fuentes documentales consistieron en los resultados de las auditorías de los años 2009, 2010 y 2011.

2. Entrevistas al personal de auditoria involucrado en la planificación de las revisiones y a los ejecutores de las actividades. Las entrevistas se efectuaron en forma verbal para recabar la información mediante preguntas propuestas en la forma en que se vienen realizando la auditoría a la red de oficinas y en que se pueden optimizar.

El entrevistador realizó indagaciones en forma individual y en grupo.

3. La observación fue directa o en campo de la forma en que se llevan actualmente los proyectos en lo referente a costo y tiempo en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de una Institución Bancaria. Esta técnica consistió en observar a las personas al efectuar su trabajo incluyendo al autor y los resultados de los años anteriores.

4. Juicio de Expertos. Se recopilaron un conjunto de opiniones que expusieron los profesionales expertos involucrados en el desarrollo del proyecto que se ejecutó y que era el objeto del estudio dentro de la Gerencia de Auditoría Red de Oficina de una institución Bancaria.

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

Las técnicas, de acuerdo a Hurtado (2010), son los procedimientos que se utilizaran para recolectar datos, encuesta, entrevista, revisión documental y observación. Los instrumentos son las herramientas con las

que se van a recoger los datos, ejemplo listas de cotejo, cuestionarios e instrumentos de medición dependiendo de la investigación.

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

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

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

Finalmente, de acuerdo a lo descrito las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en este Trabajo Especial de Grado son la observación y la entrevista. A través de la técnica de la observación descrita por Hurtado (2010) “La información se recoge en presencia del evento, observando o participando de él. El investigador tiene acceso al evento.” (p. 154). Se revisó a través de esta técnica los diferentes documentos resguardados en la unidad de análisis, así como toda la documentación que sostiene el Marco Teórico Conceptual. La Entrevista es definida por Hurtado (2010) “es el instrumento propio de la técnica de entrevista. En ella el investigador señala los temas o aspectos en torno a los cuales va a preguntar”.

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

Fases de la Investigación

Arias (2006) escribe sobre las fases:

Planificación: Consiste en trazar el plan o proyecto de la investigación por realizar.

Ejecución: Significa poner en marcha el proyecto trazado, es decir, llevar a cabo la investigación.

Divulgación: Una vez terminada la investigación y elaborado el informe final, los resultados y conclusiones deben darse a conocer por diversas vías: publicaciones científicas, ponencias en eventos científicos o páginas de Internet.

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

“Un aspecto esencial en toda investigación consiste en planificar el proceso, determinando la duración en tiempo y las etapas a cumplir; el investigador debe especificar cada uno de los pasos, la secuencia, la prioridad y el momento en el cual los llevará a cabo”.
(p. 168).

Son diversas las técnicas que pueden ser empleadas para realizar la recolección de los datos en una investigación, así como durante el proceso de intervención del cambio, motivo por que se enumeran algunos de los aspectos que se consideran para el momento elegir una técnica u otra:

- El tiempo disponible para elaborar, ajustar o aplicar el instrumento o llevar a cabo las actividades programadas.

- El tipo de empresa y su estructura, el factor cultural y las facilidades que ofrezca para efectuar el estudio de la variable a investigar.
- Los recursos financieros disponibles, resultan de importancia al momento de elegir una técnica y los costos asociados a la misma.
- Se debe considerar que existen técnicas que resultan complejas para ser aplicadas, debido a que requieren de un amplio dominio, para lograr la recolección de la información, mientras otras resultan menos exigentes para aplicarse.
- El tipo de información que se desea obtener.

Considerando los aspectos anteriormente expuestos, para los fines de la presente investigación se procedió a seleccionar los aspectos que se mencionarán a continuación:

1- Recolección de Datos.

Como método para recolectar los datos de la presente investigación se procederá a la revisión de los registros que tiene la empresa relacionados con auditoría Red de Oficinas, lo que implica que se trabajará con datos secundarios.

2- Ordenar y Clasificación de los datos.

Es la exploración de la cantidad de Oficinas Auditadas, tiempo empleado en estas Auditorías, estableciendo criterios para ordenarlos.

3- Analizar la data disponible.

4- Efectuar recomendaciones que se puedan aplicar para mejorar el alcance de la Auditorías sin incrementar Costo y Tiempo.

3.5 Procedimiento por Objetivo

Consiste en describir con detalle los procesos y actividades realizadas para alcanzar el logro de cada objetivo, y que en este Trabajo son:

Para el Objetivo Específico 1: “Determinar los elementos relevantes de Auditoría Red de Oficinas que mejoren su alcance en costo y tiempo.”.

Se requirió de los resultados de la auditoría Red de Oficinas de los años 2009, 2010 y 2011, enfatizando en este último año, así como el detalle de cada una de sus actividades, costos, número de personas involucradas y porcentaje de la cobertura abarcada con cada auditoría.

El banco cuenta con 276 oficinas y esta información fue suministrada, de manera digital, por la Gerencia Red de Oficinas.

Con esta data, se revisó el resultado de cada una de las oficinas de la red del banco, y se construyó una tabla que resume las actividades de auditoría que realiza el banco, y sus correspondientes horas de recursos humanos dedicados a esta materia, total y por oficina, tiempo y costo y su distribución porcentual.

Con esta tabla, se identificó como elementos relevantes a aquellas actividades que absorben mayor costo y tiempo, y deben ser analizadas en detalle para observar posibles espacios de ahorro y optimización en su manera de ser ejecutadas.

A continuación se describen los elementos de la tabla elaborada.

Actividades: Es el nombre de los rubros que en Auditoria Red de Oficinas se realizan y son elementos claves y necesarios para el adecuado desenvolvimiento de la institución bancaria.

Horas promedio de los recursos humanos en las 276 Oficinas: Representan las horas que los Especialistas y Auditores han invertido en hacer el trabajo.

Horas promedio por cada oficina en cada tarea: Es el total de horas anuales de las 276 oficinas aplicadas a cada prueba entre la cantidad de Oficinas auditadas.

Recursos Tecnológicos: son las herramientas para realizar el trabajo en el campo de la auditoría, SAIC = Sistema Automatizado de Información Contable, así como Microsoft Office, View y ACL.

Bolívares: Es el costo anual de cada una de las actividades, dividido en lo gastado por año.

% Costo: Es el porcentaje que representa cada actividad del total anual, el cual se obtiene de dividir lo gastado por actividad en bolívares entre el total de bolívares.

A continuación se describe los tipos de actividad que se realizan en las auditorías bajo estudio y sus respectivas pruebas de auditoría.

Operaciones del Efectivo: Consiste en el conteo y cuadre del papel moneda nacional y extranjera que posee cada Oficina versus los registros contables, cuadre de los cheques devueltos, revisión del correcto proceso por taquilla de las operaciones diarias efectuadas por los clientes, envío y recepción del efectivo en la Oficina y con el Servicio Panamericano, envío de cheques hacia la cámara de compensación y adecuada recepción, custodia y entrega a los clientes de los cheques devueltos y sus cartas de autorización, mantener el cupo de efectivo asignado para cada oficina tanto en las cajas como en el tesoro, correcta custodia entrega y activación de chequeras, arqueos sorpresivos, emisión de cheques de gerencias, envío y recepción de transferencias.

Contabilidad: Observación del cuadre diario de las operaciones realizadas desde y para la Oficina, razonabilidad de las diferencias que ha presentado cada Oficina, contabilización correcta de los gastos e ingresos y correcto archivo de todos los soportes.

Captaciones: Inventariar las Tarjetas Abra 24, Libretas de Ahorro, Tarjetas de Crédito, Cheques de Gerencia, Certificados de depósitos a Plazo Fijo, adecuada afiliación y entrega a los clientes de los productos mencionados, aperturas de cuentas y registro de firmas así como su envío a microfilm para su distribución (firma (s)) a nivel nacional, que todos los datos sean cargados correctamente en el sistema.

Prevención contra la Legitimación de Capitales: Evaluar la correcta apertura de cuentas a los clientes solicitándoles todos los datos y documentos contemplados por la ley (Resolución 199/10) del 03 de marzo del 2010, seguimiento e indagación de la naturaleza de los movimientos mensuales en efectivo mayores a Bs. 10.000 de los clientes y verificación de la realización de cursos por el personal de cada Oficina.

Administración y Servicios: Revisión de los contratos que tienen los Clientes de las Cajas de Seguridad, Señalización de todas las áreas de la Oficina, cumplimiento del uso del uniforme, carnet, disfrute de las vacaciones, acceso y seguridad de las aplicaciones en el sistema, control del archivo y aspectos de seguridad de la Oficina.

Cartera de Crédito: Revisión de los expedientes por clientes, si la liquidación se realizó con todos los recaudos que debe consignar el Cliente según el tipo de crédito (Comercial, Agrícola, Turismo, Manufacturero y Microcrédito y si es utilizado lo prestado por el Banco al Cliente para lo descrito en el uso de los fondos, chequeo de que los pagos sean puntuales, que los Clientes sean clasificados si no honran los compromisos con el banco y de no pagar, sean pasados a la Unidad Recuperaciones Empresas y que exista control sobre las cuentas que se han sobregirados.

Cajeros Automáticos: Arqueos del efectivo, revisión de los incrementos y correcta contabilización, Cupos del efectivo, diferencias contables y razonabilidad de estas.

Obligaciones e impuestos: Oportuno pago de los impuestos por Oficina, colocación en un área visible al público de las tasa, comisiones e Ingresos anuales, así como los permisos de bomberos, CICPC, horario de trabajo aprobado por el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social.

Para el Objetivo Específico 2: “Evaluar las actividades de operación y funcionamiento del alcance de las auditorías para identificar oportunidades de ahorro en costo y tiempo”.

Determinadas las actividades y elementos relevantes en el objetivo específico 1, ellas se analizaron para observar cómo se realizan y sus elementos de tiempo y costo, para identificar oportunidades de ahorro y mejoras del alcance de las auditorías, tomando en cuenta el cumplimiento de la Ley de Instituciones del Sector Bancario y las resoluciones de SUDEBAN, así la normativa interna de la institución bancaria bajo estudio.

Para ello, se realizó una reunión con los dos Coordinadores de Auditoría Red de Oficina (el puesto del tercer Coordinador de la organización estaba vacante), y se analizó las pruebas de auditoría que se realizan en las auditorías (descritas en el objetivo 1), sus cantidades de horas y bolívares utilizados, en las que se consideraron otras maneras de realizar tales actividades.

De allí se identificaron las mejores oportunidades en términos de costo y tiempo para optimizar la gestión de la gerencia bajo estudio.

Luego, de manera adicional, se realizó un estudio de confirmación que demostrase que las oportunidades identificadas realmente generarían ahorros y permitirían optimizar la gestión.

Con respecto al Objetivo Específico 3: “Formular las bases de mejora del alcance de la gestión de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas”.

Con las áreas de mejoras identificadas en el objetivo 2, se describe los aspectos fundamentales que componen estas actividades y los cuales son considerados en este objetivo.

Se analizó lo realizado en cada actividad y así proponer mejoras y descartar otras que no agregan un valor sustancial y establecer criterios basados en los resultados obtenidos mediante el descarte de pruebas de auditoría que no agregan valor y aplicar las restantes que permitan cumplir con el alcance estipulado.

Se ha analizado el plan actual y efectuó un plan de mejora sobre las modificaciones propuestas.

3.6 Operacionalización de los Objetivos.

De acuerdo a Hurtado (2010) lo “que permite precisar los indicios y las dimensiones o sinergias de los eventos es el proceso de operacionalización.” (p. 131). Ampliando un poco más el concepto la autora continúa indicando que la operacionalización es un proceso que le permite al investigador identificar aspectos perceptibles de un evento que hacen posible conocer de la presencia o intensidad de éste. Estos aspectos son indicios o indicadores. La manera de presentar la operacionalización de acuerdo a Hurtado (2010) es mediante una tabla donde se coloca conceptualmente el evento de estudio, se identifican las sinergias o dimensiones que son los componentes.

Tabla N° 2. Operacionalización de los objetivos.				
OBJETIVO GENERAL				
Bases para la mejora del alcance que optimice la gestión de costo y tiempo en la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas en una institución bancaria.				
SINERGIA (OBJETIVOS ESPECÍFICOS)	INDICIOS (VARIABLES)	DEFINICION	INSTRUMENTOS (HERRAMIENTAS)	ENTREGABLES (INDICADORES)
Determinar los elementos relevantes de Auditoría Red de Oficinas que mejore su alcance en costo y tiempo.	Operatividad en Costo Tiempo	Estipula la inversión a realizar.	Análisis comparativo de los archivos que dispone el Banco.	Gestión anual de auditoría, alcance, listado de actividades, atributos de las actividades, asignación de recursos, estimación del tiempo.
Evaluar las actividades de operación y funcionamiento del alcance de las auditorías para identificar oportunidades de ahorro en costo y tiempo.	Eficiencia Tiempo Costo	Es un elemento fundamental que enmarca el cumplimiento.	Entrevistas, observación directa, juicio de expertos.	Desempeño en el cumplimiento de los tiempos, evaluación del análisis, factores que generan retrasos en el cronograma, manejo en los ajustes de adelantos y cambios.
Formular las bases de mejora del alcance de la gestión de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas.	Desempeño Tiempo Costo	Es comparar y Verificar la Información recopilada.	Análisis detallado de la ejecución del plan anual 2011, Entrevistas, observación directa, juicio de expertos. (antecedentes, análisis, plan de acción y PMBOK).	Registro con los análisis de los procesos con los integrantes de Auditoría.

3.7 Código de Ética de una Institución Bancaria.

El Código de una Institución Bancaria cumple un papel fundamental como regulador de la conducta de sus empleados, y el Código de Ética del Project Management Institute (PMI), determina la ética profesional y estándares de calidad y por eso fueron los dos códigos que se tomaron de referencia para realizar la presente investigación, siendo mencionados en el anexo A.

CAPÍTULO IV.

MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña histórica de la institución bancaria.

Reseña histórica extraída de la página Web de la institución bancaria indica que un grupo de empresarios venezolanos constituyó el 23 de marzo de 1925, en la Casa Sorbona de Caracas, con un capital de 3 millones 200 mil bolívares y 16 empleados.

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

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

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

En 1982 cambia su nombre oficial y un año después, se traslada al Edificio Institución Financiera, ubicado en la Avenida Andrés Bello en Caracas, actual sede principal del Banco y de todas las operaciones y áreas de negocio. A partir del 31 de diciembre de 1996, como parte del proceso de

transformación corporativa y con la fusión mediante absorción por parte del banco de otras empresas del Grupo, se convierte en Banco Universal, fortaleciendo su posición para competir en condiciones más favorables tanto con la banca local como con la banca extranjera.

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

En el año 2000 adquiere mediante fusión por absorción a BankInter Banco Universal y en el año 2007 cambia su imagen.

Posee un Capital Suscrito y Pagado de Bs. 268.060.233,00 doscientos sesenta y ocho millones, sesenta mil doscientos treinta tres bolívares, contando con doscientas setenta y seis (276) oficinas a nivel nacional, ciento dieciséis (116) puntos de atención a través de la Red Aliado y cinco (5) sucursales en el exterior del país (Miami, Nueva York, Panamá, Curazao y Colombia), además de cinco (5) oficinas de representación en México, Lima, Sao Paulo, Bogotá y New York; Quienes reportan sus operaciones a la Oficina Principal de Caracas, manteniendo sus funciones mercantiles en el exterior; también cuenta con más de cuatrocientos bancos corresponsales alrededor del mundo y doce empresas filiales.

Actualmente se ubica como el cuarto banco en depósitos con una participación de mercado de 12,4% consolidando su presencia a través del ofrecimiento de productos y servicios innovadores, orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes que a la fecha alcanzan más de 3.547.000. Esta innovación se refleja en la aplicación del sistema “Atención Bancaria”, que alcanza 1.355 cajeros automáticos distribuidos en el área metropolitana de

Caracas y 24 ciudades del interior y 41.027 puntos de venta ubicados en 30.227 establecimientos, además de tener franquicia para tres tarjetas de crédito (CLUB, VISA Y MASTER CARD).

A lo largo de sus ochenta y siete (87) años de funcionamiento, por medio de sus acciones financieras, se ha esmerado en procurar una asistencia crediticia oportuna y eficaz a un amplio número de individuos y empresarios que en el transcurso de estos años, han sido agentes del desarrollo y del progreso de Venezuela, al combinar exitosamente recursos productivos y al emprender acciones que representan incrementos en la producción de bienes y servicios en los diversos sectores de la actividad económica nacional.

Lineamientos Estratégicos.

Visión

Ser la Corporación de servicios financieros independiente.

Misión

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

Servicios que presta la Institución Financiera.

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

Banca Corporativa

Extiende sus servicios Corporativos, desde la banca electrónica Super fácil para las empresas, hasta los ejecutivos de sus clientes con el concepto “Cuenta Ejecutiva”. Desarrolla una relación de negocios globales con las grandes empresas y grupos económicos, tanto nacionales como

internacionales, logrando alcanzar una destacada posición como una de las bancas corporativas más importantes del país.

Banca Internacional

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

Banca Comercial

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

Banca al Consumidor

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

tarjeta habientes, el acceso a efectivo en el exterior, a través de la red CIRRUS.

Banca Hipotecaria

La actividad de Banca Hipotecaria inicia el año 1997 como unidad integrante de Banco Universal, atendiendo la clientela a través de variados productos orientados a cubrir distintos segmentos del mercado inmobiliario, tales como: créditos para la construcción a tasa de mercado y bajo los parámetros de la Ley de Política Habitacional, área de Asistencia II; y créditos a largo plazo para adquisición, cancelación de hipotecas, mejoras y otras.

Banca Fiduciaria

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

Seguros

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

Almacenadora

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

Casa de Bolsa

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

Banca Electrónica

Dentro de lo que conforma la Banca Electrónica están: los cajeros automáticos, las dispensadoras de chequeras, tarjetas de crédito, Buzones de Depósito, dinero electrónico, banca a domicilio y los bancos virtuales que a través de Internet ofrecen los mismos servicios que los bancos tradicionales. La banca por Internet se ha expandido a nuevos mercados y un mejor servicio a la banca de consumo, convirtiéndose en un canal importante para la captación de clientes.

Auditoría Red de Oficinas

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

Misión

Evaluar en forma independiente el cumplimiento del Control Interno en las Unidades, abarcando el análisis de las transacciones realizadas en sus aspectos financieros, fiscales, contables, administrativos, operativos y tecnológicos, la verificación de la efectividad de los controles internos y la eficiencia de los procesos, a fin de formular recomendaciones y sugerencias

destinadas a su fortalecimiento y mejora para asegurar la integridad, racionalidad y rentabilidad de los Activos de la organización.

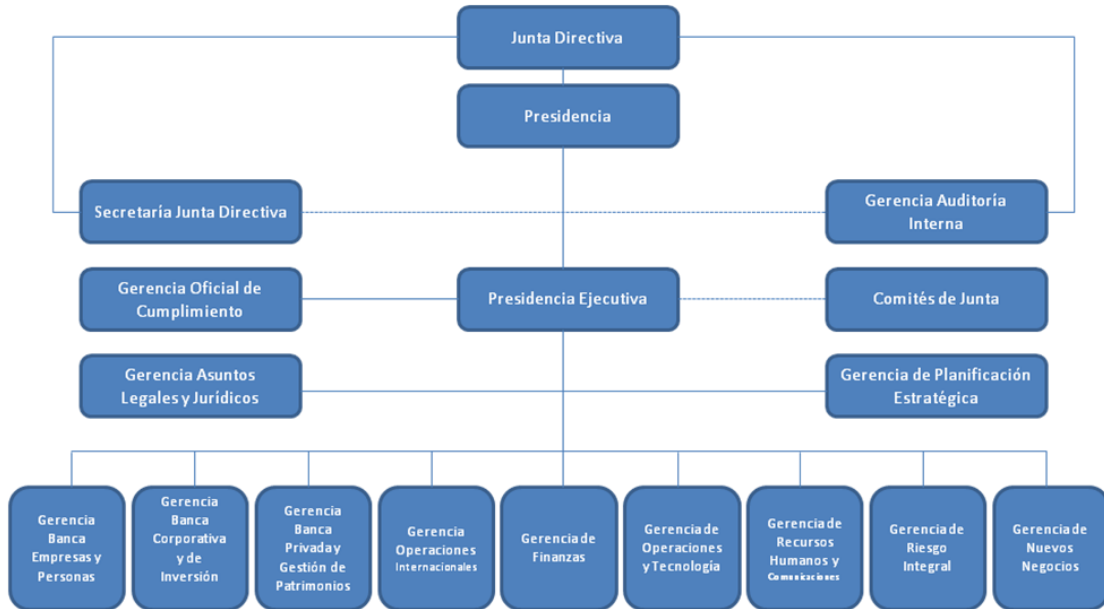


Figura N° 2. Organigrama de la Institución Bancaria.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

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

5.1. Desarrollo del Objetivo específico N° 1 “Determinar los elementos relevantes de Auditoría Red de Oficinas que optimicen su alcance en costo y tiempo”.

De la revisión de los resúmenes de las auditorías a las 276 oficinas, se obtuvo la data contenida en la tabla siguiente, en la cual se detalla para cada actividad definida en el Procedimiento por Objetivo (Capítulo 3), sus costos, recursos tecnológicos y personal envuelto en la actividad.

CUADRO SOBRE TAREAS, HORAS DE LOS RECURSOS HUMANOS, RECURSOS TECNOLÓGICOS, COSTO Y TIEMPO AÑO 2011						
ACTIVIDADES	HORAS PROMEDIO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS 276 OFICINAS (EXCEPTO CARTERA DE CRÉDITO QUE SON 208 OFICINAS)	HORAS PROMEDIO POR CADA OFICINA EN CADA TAREA	% DE TIEMPO	RECURSOS TECNOLÓGICOS	BOLIVARES	% COSTO
OPERACIONES DEL EFECTIVO	15.456	56	36,98	SAIC, MICROSOFT OFFICE, VIEW y ACL	1.542.806	36,98
CONTABILIDAD	2.070	7,5	4,95	SAIC, MICROSOFT OFFICE, VIEW y ACL	206.514	4,95
CAPTACIONES	2.070	7,5	4,95	SAIC, MICROSOFT OFFICE, VIEW y ACL	206.514	4,95
PREVENCION CONTRA LA LEGITIMACIÓN DE CAPITALES	4.140	15	9,91	SAIC, MICROSOFT OFFICE, VIEW y ACL	413.028	9,91
ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	1.104	4	2,64	SAIC, MICROSOFT OFFICE, VIEW y ACL	110.141	2,64
CARTERA DE CRÉDITO	9.360	45	22,40	SAIC, MICROSOFT OFFICE, VIEW y ACL	934.528	22,40
CAJEROS AUTOMÁTICOS	3.312	12	7,93	SAIC, MICROSOFT OFFICE, VIEW y ACL	330.840	7,93
OBLIGACIONES E IMPUESTOS	1.104	4	2,64	SAIC, MICROSOFT OFFICE, VIEW y ACL	110.141	2,64
REVISIÓN Y ELABORACIÓN DE INFORME	3.174	11,5	7,60	SAIC, MICROSOFT OFFICE, VIEW y ACL	317.072	7,60
TOTALES	41.790	162,5	100		4.171.583	100
PROMEDIO DE HORAS HOMBRE 99,82						

Tabla N° 3. Fuente: Elaboración a partir de los Resultados de Auditoria Red de Oficinas 2011.

De esta tabla, se observa que hay tres actividades que consumen el mayor tiempo y costo de las auditorías, a saber:

En efecto, las Operaciones del Efectivo, Cartera de Crédito y Legitimación de Capitales absorben el 37%, el 22% y el 10%, respectivamente, para una cantidad de 69% del total del costo y de los recursos humanos envueltos.

En cuanto a los recursos tecnológicos, todas las oficinas cumplen con los requerimientos para operar eficientemente con tecnología de punta.

Las Operaciones del Efectivo o de Taquilla conllevan más recursos ya que de allí nace el fin del banco que es atención al público, prestación de servicio e intermediación financiera por lo que, debido al alto volumen y diversidad de operaciones, consumen el mayor tiempo del auditor y es la actividad más sensible al fraude.

Respecto a la Cartera de Crédito la cantidad de recursos es la segunda en importancia en tiempo y costo para Auditoría, ya que después de captar dinero de los clientes, a los que se les paga una tasa pasiva, parte de este dinero se debe prestar (a una tasa activa), lo cual son los Créditos (la columna vertebral del banco), los que requieren de una meticulosa revisión por los auditores, ya que es vital tener una cartera sana para garantizar la rentabilidad confianza y respaldo de la institución.

Sobre Legitimación de Capitales, a pesar de concentrar solo el 10% del costo y el tiempo, cuenta con la importancia del cumplimiento de leyes venezolanas, las que incluyen estrictos controles que se deben ejecutar a cada persona natural o jurídica desde que hace la solicitud de apertura de alguna cuenta bancaria.

5.2. Desarrollo del Objetivo Específico N° 2 “Evaluar las actividades de operación y funcionamiento del alcance de las auditorías para identificar oportunidades de ahorro en costo y tiempo”.

El análisis de las actividades relevantes determinadas en el objetivo 1, mediante la información obtenida de Auditoría Red de Oficina, las cuales son Operaciones de Efectivo, Cartera de Crédito y Legitimación de Capitales.

De esta manera, la evaluación de los aspectos de operación y funcionamiento en costo y tiempo, que consiste en analizar las pruebas de auditoría que se realizan (descritas en el Objetivo Específico 1), sus cantidades de horas y bolívares utilizados, y la manera en cómo se realizan, para identificar posibles oportunidades de ahorro y de mejoras.

Con respecto a la actividad de Operaciones de Efectivo, se analizó cada uno de los aspectos comentados que auditoría red de oficinas efectúa en este rubro evaluándose que se pueden efectuar pequeños recortes de pruebas, como por ejemplo, arquear aleatoriamente el 30% de los cajeros de taquilla. Esta acción, más que lograr un ahorro, puede causar una pérdida ante los auditados en imagen y control sobre sus actividades, por lo que se consideró no disminuir las pruebas de auditoría, las cuales han arrojado resultados positivos a través del tiempo, y generado archivos físicos y electrónicos, para la consiguiente detección de fraudes, lo que más bien ha obligado a implementar nuevos controles.

Referente a la Cartera de Crédito, dentro del proceso de discusión se analiza por cada una de las actividades hasta llegar al aspecto de selección de clientes, en el que los Coordinadores determinaron que el banco, a pesar de cumplir con la exigencia de SUDEBAN, al seleccionar el 60% de los clientes en monto, adicionalmente audito a un mínimo 10 clientes en cada oficina, según instrucción interna de Auditoría. De esta manera, actualmente se sobrepasa el mínimo exigido en bolívares por la SUDEBAN. Por ello,

se procedió a evaluar las 208 oficinas auditadas en el año 2011 a fin de determinar que, de solo cumplirse el 60% del monto, cuántos clientes se han evaluado adicionalmente y establecer la cantidad de clientes que se pudiese no auditar, y lograr un ahorro de tiempo y costo para el banco.

Dada la relevancia de esta actividad para el funcionamiento del sistema bancario, a continuación se resumen algunos aspectos y conceptos clave para la mejor comprensión de la misma.

Esta actividad de Cartera de Crédito es la relacionada inicialmente con el desarrollo del criterio de riesgo crediticio sobre los clientes solicitantes que permiten determinar su capacidad de pago frente a las obligaciones es el primer paso de éxito en una entidad financiera.

Se define el crédito como adelanto de dinero por lo general representado en un título denominado pagaré o documento de préstamo, en el cual el Banco cobra los intereses y comisiones legales correspondientes por adelantado ó al vencimiento, estando el deudor en la obligación de reembolsar el capital en el plazo convenido.

De acuerdo a la SUDEBAN, la calidad de la cartera de crédito de las instituciones financieras deberán efectuar trimestralmente una evaluación de los créditos, a los fines de determinar la provisión específica a constituir para cada crédito, fijándose una cobertura de los créditos no menor del 90% de la cartera total de créditos, debiendo elaborar un registro especial, que contenga los quinientos (500) mayores deudores, siempre y cuando estos representen, por lo menos, un sesenta (60%) del total de los créditos.

Para ello, el Riesgo de Crédito se define como pérdidas inesperadas debido a la variación en el incumplimiento de los pagos del crédito.

Por eso, es vital el análisis y diagnóstico de las empresas para determinar el éxito o fracaso de un banco, por lo que es fundamental una

evaluación oportuna del riesgo asumido al otorgar un crédito, así como el seguimiento y evaluación permanente de la situación de los deudores permitirá tomar medidas preventivas o correctivas que sean del caso, para mantener el riesgo dentro de márgenes razonables.

El análisis debe estar fundamentado en el comportamiento moral tanto de la entidad que se analiza, sí como la de sus directivos y administradores.

La capacidad de los directivos y la gerencia (de las empresas solicitantes de créditos) para afrontar con éxito aquellas eventualidades que pudiesen afectar a la empresa en forma negativa, así como el aprovechamiento de situaciones favorables (método para la conducción del negocio).

Se entiende por capital a la capacidad que tiene la empresa para absorber riesgos y a la confianza de los accionistas en la compañía no solo en los resultados obtenidos, sino en las perspectivas futuras.

Se deben determinar las partidas que integran el capital de la empresa y la forma en que se ha modificado cada año la composición de ese capital.

Hay algo fundamental que la garantía no convertirá un crédito malo en un crédito bueno, sin embargo la garantía si puede convertir un crédito bueno en uno mejor.

Las condiciones del crédito se basan en las disposiciones gubernamentales, crecimiento y desarrollo de las demás empresas del ramo y condiciones financieras mostradas por los resultados obtenidos a través de los análisis de estados financieros a las diferentes modalidades de crédito (Comercial, al Consumo, para adquisición de Vehículos, Tarjetas de Crédito, Hipotecario, al Constructor, Agrícola, Cartas de Crédito, Descuentos en Giros).

Con respecto a la actividad de Prevención Contra la Legitimación de Capitales, la cual tiene su importancia en el cumplimiento de leyes venezolanas e internacionales, resulta que para el banco es de alto interés mantener y revisar con detalle el expediente de cada cuenta bancaria. Sin embargo, solo se revisan 20 cuentas por oficina anualmente (10 personas naturales y 10 personas jurídicas), lo cual se consideró que no era suficiente, que apenas se podría decir que se ha estado cumpliendo al mínimo, por lo cual se resolvió no reducir el tiempo y el costo dedicado a esta actividad.

Dada la importancia legal y para la institución bancaria de esta actividad, sería conveniente se le incremente de la dedicación en costo y tiempo en la revisión de clientes, particularmente, en esta tarea tan sensible de Prevención contra la Legitimación de Capitales.

A continuación se presenta una tabla que resume la evaluación de las tres actividades que involucran la mayor cantidad de horas y tiempo dedicado y señala las oportunidades de ahorro identificadas.

TABLA N° 4 CUADRO SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE LLEVAN MAS INVERSIÓN DE TIEMPO Y COSTOS			
ACTIVIDADES	DISCUSIÓN SOBRE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DONDE SE INVIERTE MÁS DINERO Y TIEMPO	% DE COSTO Y TIEMPO	IDENTIFICACIÓN DE MEJORA
OPERACIONES DEL EFECTIVO	SE ANALIZÓ CADA UNO DE LOS ASPECTOS COMENTADOS QUE AUDITORÍA RED DE OFICINAS EFECTÚA EN ESTE RUBRO EVALUÁNDOSE QUE SE PUEDEN EFECTUAR PEQUEÑOS RECORTES DE PRUEBAS COMO POR EJEMPLO ARQUEAR ALEATORIAMENTE EL 30% DE LOS CAJEROS DE TAQUILLA, QUE MÁS QUE LOGRAR UN AHORRO PUEDE CAUSAR UNA PERDIDA ANTE ELLOS (LOS AUDITADOS) DE IMAGEN Y CONTROL SOBRE SUS ACTIVIDADES, POR LO QUE SE DECIDE NO DISMINUIR PRUEBAS QUE HAN ARROJADO RESULTADOS.	36,98	NO
CARTERA DE CRÉDITO	DENTRO DEL PROCESO DE DISCUSIÓN SE FUE ANALIZANDO CADA UNO DE LAS ACTIVIDADES HASTA LLEGAR AL ASPECTO DE SELECCIÓN DE CLIENTES DONDE LOS COORDINADORES DETERMINARON QUE EL BANCO A PESAR DE CUMPLIR CON LA EXIGENCIA DE SUDEBAN AL SELECCIONAR EL 60% DE LOS CLIENTES EN MONTO, ADICIONALMENTE AUDITORÍA SOLICITABA MÍNIMO 10 CLIENTES EN CADA OFICINA ASÍ SOBREPASARA EL MÍNIMO EXIGIDO EN BOLÍVARES, POR LO QUE SE PROCEDIÓ A EVALUAR LAS 208 OFICINAS REVISADAS EN EL AÑO 2011 A FIN DE DETERMINAR QUE, DE SOLO CUMPLIRSE EL 60% DEL MONTO, CUANTOS CLIENTES SE EVALUARON ADICIONALES Y ESTABLECER UN IMPORTANTE PORCENTAJE DE AHORRO.	22,40	SI
PREVENCIÓN CONTRA LA LEGITIMACIÓN DE CAPITAL	BASADOS EN LA IMPORTANCIA QUE PARA EL BANCO TIENE QUE CADA EXPEDIENTE DE CUENTA CUMPLA CON LOS REQUISITOS LEGALES Y QUE SOLO SE REVISAN 20 CUENTAS POR OFICINA ANUALMENTE (10 PERSONAS NATURALES Y 10 PERSONAS JURÍDICAS) SE PROPONE AUMENTARLO A 30, LO CUAL EN PROMEDIO POR EXPEDIENTE 15 MINUTOS CADA UNO SE ELEVARÍA A DOS HORAS Y MEDIA POR OFICINA Y 520 ANUALES (208 POR 2,5 MINUTOS).	9,91	SI
TOTALES		69,29	
FUENTE: COORDINADORES DE AUDITORÍA RED DE OFICINAS Y EL AUTOR			

Como se indicó en el Procedimiento por Objetivo (Capítulo 3), a continuación se efectuó un estudio de confirmación en la actividad Cartera de Crédito, para verificar y demostrar que estos ahorros realmente se pueden alcanzar.

Este estudio comenzó por la revisión de expedientes por clientes, verificación de que para el momento de la liquidación se realizó con todos los recaudos que debe consignar el cliente y utilizó los fondos para lo descrito en la solicitud del crédito, revisar que los pagos sean las condiciones acordadas, que los clientes sean clasificados si no honran los compromisos con el banco y de no pagar, sean pasados a la Unidad Recuperaciones Empresas y que exista control sobre las cuentas que se han sobregirados; ahora bien como mejorar este proceso que arroje valor agregado sobre la Gestión de Costo y tiempo.

Para comprobar esto se accedió a los archivos de las auditorías realizadas en el año 2011 y se revisó cada una de las 276 oficinas para determinar que 208 oficinas tienen Cartera de Crédito y de estas levantar la información que se describe en los 10 cuadros siguientes.

Lo que se busca es visualizar los expedientes revisados y en la siguiente columna los expedientes que se debían revisar de solo tomar en cuenta el 60% sobre el monto de la Cartera de Crédito por cada Oficina para arrojar en la columna siguiente el ahorro, de ser el caso.

Entonces, a continuación se presentan 10 tablas con la información de cada oficina, de cada una de las 10 Regiones del banco, con los datos de clientes auditados en materia de Cartera Crediticia en 2011 que permita conocer los clientes que se revisaron por encima de lo requerido por la normativa de la SUDEBAN.

TABLA N° 5 RESULTADOS AÑO 2011 DE CARTERA DE CRÉDITO REGIÓN METROPOLITANA I

OFICINAS	Tipo	Total Cartera de la Oficina	60% del monto total de la Cartera	Expedientes de Créditos que cubren el 60%	Expedientes adicionales que se revisaron para llegar a la muestra de 10	ESTADO
ÁNIMAS	A	294.721.574	176.832.944	12	0	DISTRITO CAPITAL
SABANA GRANDE	A	223.856.311	134.313.787	11	0	DISTRITO CAPITAL
AVENIDA FRANCISCO SOLANO	A	239.781.420	143.868.852	10	0	DISTRITO CAPITAL
SAN BERNARDINO	A	105.486.385	63.291.831	2	8	DISTRITO CAPITAL
LA FLORIDA	A	275.934.338	165.560.603	4	6	DISTRITO CAPITAL
EL ROSAL	A	374.859.673	224.915.804	9	1	MIRANDA
SANTA MONICA	A	192.853.747	115.712.248	3	7	DISTRITO CAPITAL
CHACAO	A	456.482.089	273.889.253	10	0	MIRANDA
LA PELOTA	A	372.895.641	223.737.385	7	3	DISTRITO CAPITAL
LA CANDELARIA	A	285.773.283	171.463.970	4	6	DISTRITO CAPITAL
LA CASTELLANA	A	315.289.649	189.173.789	6	4	MIRANDA
BELLO MONTE	A	343.515.191	206.109.115	7	3	DISTRITO CAPITAL
CENTRO SAMBIL II	A	558.943.816	335.366.290	8	2	MIRANDA
C. C. GALERIAS EL RECREO	A	402.479.648	241.487.789	6	4	DISTRITO CAPITAL
EL BOSQUE	B	627.986.379	376.791.827	9	1	DISTRITO CAPITAL
AVENIDA CASANOVA	B	35.896.822	21.538.093	1	9	DISTRITO CAPITAL
SAN IGNACIO	B	194.679.289	116.807.573	3	7	MIRANDA
AVENIDA PRESIDENTE MEDINA	B	186.572.691	111.943.615	5	5	DISTRITO CAPITAL
PARQUE CENTRAL	C	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
CAJA INTERNA	C	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
SAMBIL	C	0	0	0	0	MIRANDA
LAS ACACIAS	C	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
LOS CHAGUARAMOS	C	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
C. A. N. T. V.	C	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
LA CAMPIÑA	C	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
CENTRO MEDICO	C	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
HOSPITAL DE CLÍNICAS CARACAS	C	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
C. C. GALERÍAS AVILA	C	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
MOVILNET	D	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
SEGUROS MERCANTIL	D	0	0	0	0	MIRANDA
COUNTRY CLUB	D	0	0	0	0	MIRANDA
IESA	D	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
PRINCIPAL	H	791.859.910	475.115.946	12	0	DISTRITO CAPITAL
TOTALES	33	6.279.867.856	3.767.920.714	129	44	

TABLA N° 6 RESULTADOS AÑO 2011 DE CARTERA DE CRÉDITO REGIÓN METROPOLITANA II

OFICINAS	Tipo	Total Cartera de la Oficina	60% del monto total de la Cartera	Expedientes de Créditos que cubren el 60%	Expedientes adicionales que se revisaron para llegar a la muestra de 10	ESTADO
PRADO DE MARIA	A	284.563.669	170.738.201	7	3	DISTRITO CAPITAL
SAN MARTIN	A	201.586.369	120.951.821	4	6	DISTRITO CAPITAL
AVENIDA ESPAÑA	A	292.611.185	175.566.711	5	5	DISTRITO CAPITAL
C. C. MULTIPLAZA PARAISO	A	145.236.538	87.141.923	9	1	DISTRITO CAPITAL
LOS TEQUES	A	285.469.863	171.281.918	12	0	MIRANDA
LA YAGUARA	A	258.965.321	155.379.193	8	2	DISTRITO CAPITAL
QUINTA CRESPO	A	342.859.621	205.715.773	9	1	DISTRITO CAPITAL
CATIA LA MAR	B	268.956.323	161.373.794	2	8	VARGAS
LA GUAIRA	B	210.365.925	126.219.555	9	1	VARGAS
LA CASONA	B	142.356.987	85.414.192	10	0	MIRANDA
CHARALLAVE	B	184.563.958	110.738.375	6	4	MIRANDA
LA PILITA	B	142.356.897	85.414.138	3	7	DISTRITO CAPITAL
LA VEGA	B	154.638.285	92.782.971	4	6	DISTRITO CAPITAL
LA CASCADA	B	301.859.637	181.115.782	8	2	MIRANDA
COCHE	B	198.638.577	119.183.146	4	6	DISTRITO CAPITAL
CUA	B	295.685.321	177.411.193	7	3	MIRANDA
LOS TEQUES II	B	244.689.553	146.813.732	6	4	MIRANDA
EL PARAISO II	B	255.113.658	153.068.195	3	7	DISTRITO CAPITAL
PRO - PATRIA	B	256.745.032	154.047.019	4	6	DISTRITO CAPITAL
MAIQUETIA	B	354.666.215	212.799.729	7	3	VARGAS
C. C. USLAR	B	111.528.645	66.917.187	2	8	DISTRITO CAPITAL
ESQUINA DE SALAS	B	97.689.247	58.613.548	3	7	DISTRITO CAPITAL
CARICUAO	C	51.352.564	30.811.538	1	9	DISTRITO CAPITAL
CARABALLEDA	C	0	0	0	0	VARGAS
AEROPUERTO SIMON BOLIVAR	C	0	0	0	0	VARGAS
C. C. MERCADO SAN JORGE	C	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
INTEVEP	D	0	0	0	0	MIRANDA
D. H. L.	D	0	0	0	0	VARGAS
U. C. A. B.	D	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
MAKRO - LA YAGUARA	D	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
R. C. T. V.	D	0	0	0	0	DISTRITO CAPITAL
CLUB PUERTO AZUL	D	0	0	0	0	VARGAS
SAN FRANCISCO	H	584.908.057	350.944.834	10	0	DISTRITO CAPITAL
TOTALES	33	5.667.407.447	3.400.444.468	143	99	

TABLA N° 7 RESULTADOS AÑO 2011 DE CARTERA DE CRÉDITO REGIÓN METROPOLITANA III

OFICINAS	Tipo	Total Cartera de la Oficina	60% del monto total de la Cartera	Expedientes de Créditos que cubren el 60%	Expedientes adicionales que se revisaron para llegar a la muestra de 10	ESTADO
ALTAMIRA	A	430.943.258	258.565.955	12	0	MIRANDA
LAS MERCEDES	A	325.965.287	195.579.172	4	6	MIRANDA
LA TRINIDAD	A	415.978.638	249.587.183	7	3	MIRANDA
LOS PALOS GRANDES	A	416.833.176	250.099.906	6	4	MIRANDA
CONCRESA	A	406.392.963	243.835.778	13	0	MIRANDA
LOS RUICES	A	256.379.481	153.827.689	5	5	MIRANDA
C. C. TOLON	A	329.564.715	197.738.829	6	4	MIRANDA
C. C. LIDER	A	418.213.697	250.928.218	8	2	MIRANDA
LA URBINA	A	515.675.687	309.405.412	12	0	MIRANDA
GUARENAS	A	411.352.157	246.811.294	12	0	MIRANDA
CENTRO PLAZA	A	429.441.368	257.664.821	9	1	MIRANDA
BOLEITA	A	267.312.569	160.387.541	4	6	MIRANDA
C. C. MILLENIUM	A	335.695.419	201.417.251	5	5	MIRANDA
GUATIRE	B	342.699.764	205.619.858	12	0	MIRANDA
EL PLACER	B	263.145.637	157.887.382	2	8	MIRANDA
LA LAGUNITA	B	238.956.432	143.373.859	3	7	MIRANDA
MAKRO - LA URBINA	B	223.684.695	134.210.817	3	7	MIRANDA
MACARACUAY	B	258.769.321	155.261.593	5	5	MIRANDA
LOS CORTIJOS	B	254.369.571	152.621.743	4	6	MIRANDA
FILAS DE MARICHE	B	296.432.176	177.859.306	6	4	MIRANDA
C. C. PLAZA LAS AMERICAS	B	352.987.613	211.792.568	7	3	MIRANDA
HIGUEROTE	B	256.975.328	154.185.197	6	4	MIRANDA
LOS SAMANES	B	202.385.497	121.431.298	4	6	MIRANDA
EL MARQUES	B	203.869.017	122.321.410	5	5	MIRANDA
PLAZA FRANCIA	B	265.301.897	159.181.138	7	3	MIRANDA
C. C. C. TAMANACO	B	362.135.869	217.281.521	9	1	MIRANDA
C. C. BUENAVENTURA	B	203.789.102	122.273.461	9	1	MIRANDA
C. C. SANTA FE	B	210.869.705	126.521.823	4	6	MIRANDA
CUMBRES DE CURUMO	B	205.713.693	123.428.216	2	8	MIRANDA
C. C. MANZANARES	B	202.769.854	121.661.912	3	7	MIRANDA
TERRAZAS DEL AVILA	C	0	0	0	0	MIRANDA
SUPER CENTRO PETARE	C	240.570.360	144.342.216	4	6	MIRANDA
C. C. VALLE ARRIBA MARKET CENTER	C	0	0	0	0	MIRANDA
C. C. BOLEITA CENTER	C	0	0	0	0	MIRANDA
C. C. LOS NARANJOS	C	0	0	0	0	MIRANDA
CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO	D	0	0	0	0	MIRANDA
CLÍNICA SANTA SOFÍA	D	0	0	0	0	MIRANDA
SIEMENS	D	0	0	0	0	MIRANDA
UNIVERSIDAD METROPOLITANA	D	0	0	0	0	MIRANDA
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR	D	0	0	0	0	MIRANDA
PLUMROSE - LOS RUICES	D	0	0	0	0	MIRANDA
I. B. M.	D	0	0	0	0	MIRANDA
CENTRO MEDICO DOCENTE LA TRINIDAD	D	0	0	0	0	MIRANDA
DHL - LA CALIFORNIA	D	0	0	0	0	MIRANDA
CHUAO	H	1.027.691.354	616.614.812	14	0	MIRANDA
TOTALES	45	10.572.865.300	6.343.719.180	212	123	

TABLA N° 8 RESULTADOS AÑO 2011 DE CARTERA DE CRÉDITO REGIÓN CENTRO

OFICINAS	Tipo	Total Cartera de la Oficina	60% del monto total de la Cartera	Expedientes de Créditos que cubren el 60%	Expedientes adicionales que se revisaron para llegar a la muestra de 10	ESTADO
MARACAY	A	585.236.961	351.142.177	13	0	ARAGUA
LA VICTORIA	A	185.395.217	111.237.130	2	8	ARAGUA
CAGUA	A	358.621.852	215.173.111	9	1	ARAGUA
SAN JUAN DE LOS MORROS	A	251.369.921	150.821.953	4	6	GUARICO
LA COROMOTO - MARACAY	A	258.741.456	155.244.874	4	6	ARAGUA
CALABOZO	A	342.852.313	205.711.388	13	0	GUARICO
AVENIDA ARAGUA - MARACAY	A	102.536.980	61.522.188	3	7	ARAGUA
LA MORITA	A	250.369.543	150.221.726	4	6	ARAGUA
VALLE DE LA PASCUA	A	252.036.269	151.221.761	7	3	GUARICO
LAS TEJERIAS	B	98.523.621	59.114.173	2	8	ARAGUA
COLONIA TOVAR	B	68.520.369	41.112.221	3	7	ARAGUA
TUCUPIDO	B	85.696.321	51.417.793	4	6	GUARICO
SAN FERNANDO DE APURE	B	385.123.698	231.074.219	12	0	APURE
MARACAY II	B	210.385.429	126.231.257	4	6	ARAGUA
VILLA DE CURA	B	105.284.102	63.170.461	6	4	ARAGUA
TURMERO	B	250.368.132	150.220.879	4	6	ARAGUA
GIRARDOT	B	108.523.697	65.114.218	3	7	ARAGUA
ZARAZA	C	58.963.852	35.378.311	2	8	GUARICO
SERAVICA	D	0	0			ARAGUA
CENTRAL EL PALMAR	D	0	0			ARAGUA
MAKRO - MARACAY	D	0	0			ARAGUA
PLUMROSE - CAGUA	D	0	0			ARAGUA
CERVECERÍA REGIONAL	D	0	0			ARAGUA
LAS DELICIAS	H	652.369.751	391.421.851	9	1	ARAGUA
TOTALES	24	4.610.919.484	2.766.551.690	108	90	

TABLA N° 9 RESULTADOS AÑO 2011 DE CARTERA DE CRÉDITO REGIÓN CARABOBO

OFICINAS	Tipo	Total Cartera de la Oficina	60% del monto total de la Cartera	Expedientes de Créditos que cubren el 60%	Expedientes adicionales que se revisaron para llegar a la muestra de 10	ESTADO
VALENCIA - PLAZA BOLIVAR	A	345.268.740	207.161.244	6	4	CARABOBO
ZONA INDUSTRIAL - VALENCIA	A	551.035.207	330.621.124	7	3	CARABOBO
LOMAS DEL ESTE	A	312.590.378	187.554.227	8	2	CARABOBO
SAN BLAS	A	342.897.620	205.738.572	4	6	CARABOBO
BEJUMA	A	385.026.858	231.016.115	3	7	CARABOBO
CENTRO SAMBIL - VALENCIA	A	325.695.410	195.417.246	6	4	CARABOBO
PUERTO CABELLO	A	485.023.697	291.014.218	8	2	CARABOBO
AVENIDA BOLIVAR - VALENCIA	A	226.152.035	135.691.221	7	3	CARABOBO
SAN CARLOS	A	325.986.120	195.591.672	6	4	COJEDES
C. C. ALIANZA MALL - GUACARA	A	321.029.750	192.617.850	3	7	CARABOBO
SHOPPING CENTER	B	226.502.648	135.901.589	2	8	CARABOBO
C. C. METROPOLIS - VALENCIA	B	225.695.702	135.417.421	6	4	CARABOBO
GUACARA	B	262.870.263	157.722.158	7	3	CARABOBO
VALENCIA NORTE	B	287.026.154	172.215.692	6	4	CARABOBO
SAN DIEGO - VALENCIA	B	226.402.570	135.841.542	5	5	CARABOBO
PLAZA FLORES	B	262.187.025	157.312.215	6	4	CARABOBO
CENTRO MEDICO DR. RAFAEL GUERRA MENDE	B	128.452.369	77.071.421	2	8	CARABOBO
PROTINAL	D	0	0			CARABOBO
EL PALITO	D	0	0			CARABOBO
HEINZ	D	0	0			CARABOBO
VICSON	D	0	0			CARABOBO
FIRESTONE	D	0	0			CARABOBO
CENTRO CIENTIFICO METROPOLITANO DEL NOR	D	0	0			CARABOBO
EL RECREO	H	426.702.364	256.021.418	9	1	CARABOBO
TOTALES	24	5.666.544.910	3.399.926.946	101	79	

TABLA N° 10 RESULTADOS AÑO 2011 DE CARTERA DE CRÉDITO REGIÓN OCCIDENTE

OFICINAS	Tipo	Total Cartera de la Oficina	60% del monto total de la Cartera	Expedientes de Créditos que cubren el 60%	Expedientes adicionales que se revisaron para llegar a la muestra de 10	ESTADO
5 DE JULIO - MARACAIBO	A	552.863.952	331.718.371	12	0	ZULIA
SANTA BARBARA DEL ZULIA	A	352.683.258	211.609.955	7	3	ZULIA
CABIMAS	A	325.863.257	195.517.954	6	4	ZULIA
CIUDAD OJEDA	A	352.368.521	211.421.113	7	3	ZULIA
PUNTO FIJO	A	426.395.236	255.837.142	9	1	FALCON
ZONA INDUSTRIAL - MARACAIBO	A	425.036.851	255.022.111	8	2	ZULIA
MACHIQUES	A	253.602.574	152.161.544	7	3	ZULIA
VALERA	A	262.025.830	157.215.498	5	5	TRUJILLO
VILLA DEL ROSARIO	A	226.635.863	135.981.518	2	8	ZULIA
PLAZA ALONSO DE OJEDA	A	312.036.258	187.221.755	6	4	ZULIA
LA CHINITA	A	225.036.852	135.022.111	6	4	ZULIA
5 DE JULIO II - MARACAIBO	A	252.695.213	151.617.128	5	5	ZULIA
CENTRO SAMBIL - PARAGUANÁ	B	242.698.102	145.618.861	4	6	FALCON
VALERA CENTRO	B	285.205.670	171.123.402	3	7	TRUJILLO
ZONA INDUSTRIAL II - MARACAIBO	B	252.058.963	151.235.378	4	6	ZULIA
LAS PLAYITAS	B	239.036.985	143.422.191	5	5	ZULIA
BELLA VISTA	B	202.569.321	121.541.593	6	4	ZULIA
CORO	B	250.389.134	150.233.480	7	3	FALCON
C. C. LAGO MALL	B	148.369.523	89.021.714	3	7	ZULIA
BACHAQUERO	B	185.369.752	111.221.851	2	8	ZULIA
MENE GRANDE	B	130.589.654	78.353.792	2	8	ZULIA
DELICIAS NORTE	B	252.698.136	151.618.882	5	5	ZULIA
C. C. LAS GALERIAS	B	257.520.350	154.512.210	4	6	ZULIA
CENTRO SAMBIL - MARACAIBO	B	295.863.485	177.518.091	4	6	ZULIA
LA CAÑADA	B	152.028.943	91.217.366	2	8	ZULIA
LA LIMPIA	B	105.863.174	63.517.904	3	7	ZULIA
LAS VIRTUDES	C		0			FALCON
ENELCO	D		0			ZULIA
PLAZA REPÚBLICA	H	954.236.950	572.542.170	12	0	ZULIA
TOTALES	29	7.921.741.807	4.753.045.084	146	128	

TABLA N° 11 RESULTADOS AÑO 2011 DE CARTERA DE CRÉDITO REGIÓN CENTRO OCCIDENTE

OFICINAS	Tipo	Total Cartera de la Oficina	60% del monto total de la Cartera	Expedientes de Créditos que cubren el 60%	Expedientes adicionales que se revisaron para llegar a la muestra de 10	ESTADO
BARQUISIMETO CENTRO	A	289.632.585	173.779.551	9	1	LARA
C. C. TEREPAIMA - CABUDARE	A	49.752.698	29.851.619	4	6	LARA
C. C. BUENAVENTURA - ACARIGUA	A	51.895.221	31.137.133	7	3	PORTUGUESA
CENTRO SAMBIL - BARQUISIMETO	A	89.203.659	53.522.195	4	6	LARA
C. C. CIMA - BARINAS	A	152.846.985	91.708.191	6	4	BARINAS
BARINAS	A	415.863.214	249.517.928	12	0	BARINAS
GUANARE	A	385.298.742	231.179.245	8	2	PORTUGUESA
ARAURE	A	421.368.573	252.821.144	5	5	PORTUGUESA
SAN FELIPE	A	298.360.184	179.016.110	8	2	YARACUY
AVENIDA LIBERTADOR - BARQUISIMETO	A	251.863.987	151.118.392	4	6	LARA
BARQUISIMETO ESTE	A	185.476.321	111.285.793	4	6	LARA
ACARIGUA	A	381.668.973	229.001.384	8	2	PORTUGUESA
C. C. LAS TRINITARIAS	B	85.741.258	51.444.755	4	6	LARA
C. C. METROPOLIS - BARQUISIMETO	B	85.982.364	51.589.418	5	5	LARA
BARINAS CENTRO	B	74.956.321	44.973.793	2	8	BARINAS
CARORA	B	142.528.731	85.517.239	4	6	LARA
ESTE BARQUISIMETO II	B	41.252.365	24.751.419	5	5	LARA
TUREN	B	98.526.369	59.115.821	2	8	PORTUGUESA
QUIBOR	B	128.523.654	77.114.192	4	6	LARA
CABUDARE	C	0	0	0	0	LARA
PARQUE REAL	C	0	0	0	0	LARA
BARQUISIMETO	H	456.321.852	273.793.111	14	0	LARA
TOTALES	22	4.087.064.056	2.452.238.434	119	87	

TABLA N° 12 RESULTADOS AÑO 2011 DE CARTERA DE CRÉDITO REGIÓN LOS ANDES

OFICINAS	Tipo	Total Cartera de la Oficina	60% del monto total de la Cartera	Expedientes de Créditos que cubren el 60%	Expedientes adicionales que se revisaron para llegar a la muestra de 10	ESTADO
MÉRIDA	A	245.036.718	147.022.031	12	0	MÉRIDA
MÉRIDA - GLORIAS PATRIAS	A	212.635.798	127.581.479	7	3	MÉRIDA
LA CONCORDIA	A	298.532.147	179.119.288	11	0	TACHIRA
EL VIGIA	A	385.964.213	231.578.528	14	0	MÉRIDA
COLONCITO	A	132.854.032	79.712.419	3	7	TACHIRA
LAS TAPIAS	A	98.102.543	58.861.526	2	8	MÉRIDA
EJIDO	B	51.369.852	30.821.911	3	7	MÉRIDA
TOVAR	B	69.520.398	41.712.239	4	6	MÉRIDA
TÁRIBA	B	82.954.369	49.772.621	5	5	TACHIRA
MÉRIDA AVENIDA LAS AMÉRICAS	B	98.256.385	58.953.831	4	6	MÉRIDA
SAN JUAN DE COLON	B	154.369.887	92.621.932	6	4	TACHIRA
PARAMILLO	B	41.269.832	24.761.899	2	8	TACHIRA
SAN CRISTOBAL II	B	152.698.732	91.619.239	6	4	TACHIRA
CENTRO SAMBIL - SAN CRISTOBAL	B	185.963.259	111.577.955	4	6	TACHIRA
BARRIO OBRERO	B	56.236.982	33.742.189	6	4	TACHIRA
LA CASTELLANA - MERIDA	C	0	0	0	0	MÉRIDA
SAN CRISTOBAL	H	325.639.541	195.383.725	12	0	TACHIRA
TOTALES	17	2.591.404.688	1.554.842.813	101	68	

TABLA N° 13 RESULTADOS AÑO 2011 DE CARTERA DE CRÉDITO REGIÓN ORIENTE

OFICINAS	Tipo	Total Cartera de la Oficina	60% del monto total de la Cartera	Expedientes de Créditos que cubren el 60%	Expedientes adicionales que se revisaron para llegar a la muestra de 10	ESTADO
LECHERIAS - C. C. AVENTURA PLAZA	A	228.536.971	137.122.183	4	6	ANZOATEGUI
EL TIGRE	A	546.826.964	328.096.178	12	0	ANZOATEGUI
CENTRO SAMBIL MARGARITA	A	785.632.195	471.379.317	8	2	NUEVA ESPARTA
BARCELONA	A	452.638.950	271.583.370	9	1	ANZOATEGUI
CARUPANO	A	352.698.532	211.619.119	5	5	SUCRE
ANACO	A	562.368.742	337.421.245	12	0	ANZOATEGUI
PORLAMAR	A	512.062.310	307.237.386	12	0	NUEVA ESPARTA
CUMANA	A	452.685.321	271.611.193	8	2	SUCRE
LAS GARZAS	A	653.218.960	391.931.376	12	0	ANZOATEGUI
4 DE MAYO	A	652.368.751	391.421.251	12	0	NUEVA ESPARTA
AVENIDA BERMUDEZ CUMANA	A	253.685.134	152.211.080	4	6	SUCRE
C. C. GOLD COUNTRY	B	353.726.325	212.235.795	3	7	ANZOATEGUI
C. C. CARIBBEAN MALL	B	235.268.740	141.161.244	4	6	ANZOATEGUI
IRAPA	B	120.359.861	72.215.917	4	6	SUCRE
BOULEVARD SUCRE	B	253.625.853	152.175.512	4	6	ANZOATEGUI
EL TIGRITO	B	251.362.587	150.817.552	3	7	ANZOATEGUI
C. C. PLAZA MAYOR	C	0	0			ANZOATEGUI
JUAN GRIEGO	C	0	0			NUEVA ESPARTA
REFINERIA PUERTO LA CRUZ	D	0	0			ANZOATEGUI
SAN TOME	D	0	0			ANZOATEGUI
CAMPO NORTE - ANACO	D	0	0			ANZOATEGUI
GUARAGUAO	D	0	0			ANZOATEGUI
M. M. C. AUTOMOTRIZ	D	0	0			ANZOATEGUI
PUERTO SUCRE	D	0	0			SUCRE
PETROZUATA	D	0	0			ANZOATEGUI
PETROLERA AMERIVEN II	D	0	0			ANZOATEGUI
PUERTO LA CRUZ	H	985.630.258	591.378.155	14	0	ANZOATEGUI
TOTALES	27	7.652.696.454	4.591.617.872	130	54	

TABLA N° 14 RESULTADOS AÑO 2011 DE CARTERA DE CRÉDITO REGIÓN SUR

OFICINAS	Tipo	Total Cartera de la Oficina	60% del monto total de la Cartera	Expedientes de Créditos que cubren el 60%	Expedientes adicionales que se revisaron para llegar a la muestra de 10	ESTADO
C. C. LA CASCADA - MATURIN	A	185.369.520	111.221.712	3	7	MONAGAS
C. C. ORINOKIA	A	420.586.123	252.351.674	7	3	BOLÍVAR
PUERTO ORDAZ CENTRO	A	225.863.214	135.517.928	4	6	BOLÍVAR
CIUDAD BOLIVAR	A	352.873.698	211.724.219	6	4	BOLÍVAR
MATURIN	A	525.369.852	315.221.911	12	0	MONAGAS
MATANZAS	A	82.636.980	49.582.188	3	7	BOLÍVAR
UNARE	A	352.635.951	211.581.571	7	3	BOLÍVAR
PASEO ORINOCO	A	242.528.690	145.517.214	6	4	BOLÍVAR
MATURIN II	A	495.362.720	297.217.632	12	0	MONAGAS
PUNTA DE MATA - MATURIN	A	62.852.361	37.711.417	2	8	MONAGAS
SAN FELIX	A	285.236.980	171.142.188	4	6	BOLÍVAR
UPATA	A	485.369.802	291.221.881	5	5	BOLÍVAR
C. C. MONAGAS PLAZA	A	341.036.852	204.622.111	6	4	MONAGAS
SAN SIMON - MATURIN	A	385.369.850	231.221.910	8	2	MONAGAS
CARIPITO	B	93.582.698	56.149.619	2	8	MONAGAS
MAKRO - MATURIN	D	0	0			MONAGAS
CORP. PUNTA DE MATA	D	0	0			MONAGAS
CORP. MORICHAL - MATURIN	D	0	0			MONAGAS
PUERTO ORDAZ	H	785.263.640	471.158.184	14	0	BOLÍVAR
TOTALES	19	5.321.938.931	3.193.163.359	101	67	

Efectivamente, las condiciones estipuladas para cada revisión por Oficina es que se debe revisar el 60% del monto en bolívares por cada Oficina y 10 expedientes mínimos. Al deber cumplir esta condición (10 expedientes de créditos mínimo) se observó que en la mayoría de las oficinas se obtenía el 60% del monto en bolívares con menos de 10 expedientes y en muchos casos donde el grueso del monto está concentrado en un grupo de clientes que ni llegan a pasar de 5 clientes por lo que se procedió a evaluar por oficina como se observa en los siguientes cuadros de las diez regiones al cierre del 31 de diciembre 2011 y donde en cada uno de los diez cuadros por regiones en donde se describe el nombre de cada

oficina, tipo (la H es la más importante, continuando con la A hasta la D), Total Cartera de la Oficina, describiendo aquí el monto total por Oficina, para continuar con el 60% del monto total por Oficina, son en cantidad los Clientes de Créditos que cubren el 60% en analizados y revisados por Oficina en el año 2011 y Expedientes adicionales que se revisaron para llegar a la muestra de diez, es la diferencia entre los clientes que alcanzan el 60% de la cartera menos 10 lo cual arroja totales desde 0 hasta 9 siendo este el ahorro de aprobarse esta propuesta.

Finalmente, a continuación se presenta una tabla resumen de los ahorros en el que agrupa, por Región, el ahorro total por revisión de clientes en cada oficina del banco.

TABLA N° 15 AHORRO POR REGIONES EN TODAS LAS OFICINAS										
REGIONES	Oficinas HUB	Oficinas A	Oficinas B	Oficinas C	Oficinas D	Total Oficinas	Oficinas Con Cartera de Crédito	Clientes que se revisaron en el año 2011	Ahorro propuesto en Clientes Revisados por encima del 60% en Monto	ESTADOS
METROPOLITANA I	1	14	4	10	4	33	19	129	44	25 DISTRITO CAPITAL, 8 MIRANDA
METROPOLITANA II	1	7	15	4	6	33	24	143	99	19 DISTRITO CAPITAL, 7 MIRANDA Y 7 VARGAS
METROPOLITANA III	1	13	17	5	9	45	32	212	123	45 MIRANDA
AREA METROPOLITANA	3	34	36	19	19	111	75	484	266	
CENTRO	1	9	8	1	5	24	19	108	90	18 ARAGUA, 1 APURE, 5 GUARICO
CARABOBO	1	10	7	0	6	24	18	101	79	23 CARABOBO, 1 COJEDES
OCCIDENTE	1	12	14	1	1	29	27	146	128	23 ZULIA, 2 TRUJILLO, 4 FALCON
CENTRO OCCIDENTE	1	12	7	2	0	22	20	119	87	13 LARA, 3 BARINAS, 5 PORTUGUESA, 1 YARACUY
LOS ANDES	1	6	9	1	0	17	16	101	68	9 TACHIRA, 8 MERIDA
ORIENTE	1	11	5	2	8	27	17	130	54	18 ANZOATEGUI, 5 SUCRE, 4 NUEVA ESPARTA
SUR	1	14	1	0	3	19	16	101	67	10 MONAGAS, 9 BOLIVAR
INTERIOR	7	74	51	7	23	162	133	806	573	TOTAL EXPEDIENTES REVISADOS EN EL AÑO 2011
TOTALES	10	108	87	26	42	273	208	1290	839	2129

Explicación del encabezado del cuadro:

Regiones: Describe cada una de las diez regiones en que ha agrupado el Banco a sus Oficinas.

Oficinas Tipo Hub: Son donde están Los Gerentes Regionales y son las más Grandes, prestando todos los servicios.

Oficinas Tipo A: Son similares a las Hub, prestando todos los servicios, con la diferencia que no poseen los Gerentes Regionales, uno por Negocios, otro por Servicios.

Oficinas Tipo B: Tienden a ser más pequeñas que las tipo A, prestando todos los servicios.

Oficinas Tipo C yD: Son mini Oficinas, prestando los servicios de taquilla.

Total Oficinas: Describe el número total de Oficinas por Región para al final sumarlas todas a nivel nacional.

Oficinas con Cartera de Crédito: Indica por región, la cantidad de Oficinas que realizan Prestamos en todas sus modalidades en cumplimiento con la ley.

Clientes que se revisaron en el 2011: Son la sumatoria por región de los Clientes revisados.

Ahorro propuesto en Clientes Revisados por encima del 60% en Monto: es la diferencia entre los Clientes revisados por Auditoría Red de Oficinas al año 2011 menos los Clientes que cubrieron el 60% del monto en bolívares para ese año.

Estados: Indica la cantidad de Oficinas distribuidas por Estados para el año 2011.

Para culminar con un resumen donde existe un importante cantidad de expedientes revisados en el año 2011 que están por encima del monto del 60% de la cartera en cada oficina y se muestra el total de Clientes que se ahorraría (839) de aprobarse la propuesta.

5.3. Desarrollo del Objetivo Específico N° 3 “Formular las bases de mejora del alcance de la gestión de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas”.

El aspecto esencial para atender el planteamiento del problema es modificar el plan de auditoría actual en su alcance, mejorándolo, sin aumentar el costo y tiempo dedicado.

Esta modificación se puede realizar mediante un reenfoque de las actividades de auditoría, que reexamine las prioridades de la institución bancaria en atención a las exigencias de la SUDEBAN y del propio banco, tomando en cuenta el costo y el tiempo dedicado.

Del objetivo anterior, se puede observar los cuadros sobre las diez regiones en donde se analizó cada una de las 208 oficinas que poseen Cartera de Crédito y obtuvo un importante ahorro que aplicado a la Unidad de Auditoría Red de Oficinas dará un significativo aporte.

Para demostrar que el ahorro es alcanzable en un porcentaje significativo de las oficinas del banco, se muestra que se revisan muchos expedientes de clientes adicionales al 60% en bolívares que exige la SUDEBAN.

Este ahorro se puede calificar como significativo porque es casi el 40% del costo y el tiempo dedicado a la actividad de Cartera de Crédito, lo cual representó, en 2011, 3.692 horas y 368.053 bolívars.

Por otro lado, la actividad de Prevención Contra la Legitimación de Capitales, dada la importancia y relevancia antes destacada, requiere que se dedique mayor costo y tiempo para obtener mejores resultados para la institución bancaria. La base para la estimación del tiempo adicional a dedicar es la siguiente:

Esta mayor dedicación representa 520 horas y 51.906 bolívars, se estima en 13% de la actividad y en 14 % del restado al ahorro efectuado en Cartera de Crédito.

Como se observa, el ahorro en Cartera de Crédito permite elevar el alcance en Prevención contra la Legitimación de Capitales y, además, destinar recursos a ampliar la cobertura de otras actividades que se identifiquen posteriormente.

La tabla siguiente muestra las bases de mejora del alcance de las auditorías de la institución bancaria, con el detalle de los ahorros en costo y tiempo en Cartera de Crédito y la dedicación adicional a Prevención Contra la Legitimación de Capitales, con los cual todavía queda una disponibilidad ahorrada para otras actividades que se pueden identificar luego.

TABLA N° 16 VALOR GANADO EN CARTERA DE CRÉDITO				
CONCEPTO	HORAS HOMBRE POR AÑO	%	BOLIVARES	% DE COSTO AL 31/12/2011
CARTERA DE CRÉDITO AL 31/12/2011 (2.129 CLIENTES A UN APROXIMADO DE 4,4 HORAS POR CLIENTE)	9.360	100,00	932.949	100
NUEVA PROPUESTA DE INVERSION ANUAL EN HORAS LUEGO DE LAS MEJORAS EFECTUADAS EN CARTERA DE CRÉDITO	5.668	60,56	564.896	60,56
VALOR GANADO EN CARTERA DE CRÉDITO (839 CLIENTES A 4.4 HORAS POR CADA CLIENTE Y UN COSTO DE 99, 82 POR HORA)	3.692	39,44	368.053	39,44
INCREMENTO EN LA REVISIÓN DE EXPEDIENTES DE CLIENTES EN PREVENCIÓN CONTRA LA LEGITIMACIÓN DE CAPITALES	520	14	51.906	14
VALOR ANNUAL DISPONIBLES PARA OTRAS ACTIVIDADES	3.172	25,44	316.590	25,44

CAPITULO VI, LA PROPUESTA

Como resultado de haber definido las bases de mejora del alcance en el Objetivo Específico 3, a continuación se presenta la propuesta al banco para que formule su plan de auditoría 2013 o ajuste el plan operativo del 2012 en adelante, para mejorar significativamente el alcance de las auditorías y lograr una mayor satisfacción para el banco y sus clientes, con mejor cumplimiento de las exigencias de SUDEBAN.

La propuesta consistiría en mejorar el alcance requerido de la actividad Legitimación de Capitales, con 520 horas adicionales, en 13 %, principalmente en la revisión de los clientes que abren cuentas con el banco, lo cual es una mejora importante.

Además, se identificaron tantas horas adicionales que pueden ser aplicadas a otras actividades de menor relevancia, pero que mejore el alcance de las auditorías.

Estas horas adicionales que se pueden aplicar a la Prevención Contra la Legitimación de Capitales y a culminación de los informes en el año auditado, van a mejorar sensiblemente el alcance de las auditorías sin implicar un aumento de costo ni tiempo, dado que se identificó que en la actividad Cartera de Crédito existe una dedicación excesiva con respecto a los requerimientos de la SUDEBAN y al retorno costo/beneficio o costo por reducción de riesgo evaluado.

A continuación se presenta una tabla con la mejora del alcance de las auditorías por actividad.

TABLA N° 17 MEJORAS EN EL ALCANCE SOBRE LA GESTIÓN DE COSTO Y TIEMPO			
ACTIVIDAD	HORAS ACTUALES	MEJORA EN EL ALCANCE (INVERSION EN HORAS)	% DE COSTO Y TIEMPO INCREMENTADO O DISMINUÍDOS
PREVENCION CONTRA LA LEGITIMACIÓN DE CAPITALES	4.140	520	13%
CARTERA DE CREDITO	9.360	3.692	39%
HORAS DE INFORME.	3.174	NO APLICA	NO APLICA
AHORRO ANUAL LUEGO DE LAS MEJORAS PROPUESTAS EN CARTERA DE CRÉDITO Y PREVENCION CONTRA LA LEGITIMACIÓN DE CAPITALES	3.692	NO APLICA	NO APLICA

En Prevención Contra la Prevención contra la Legitimación de Capitales se propone aumentarlo a 30 expedientes revisados, lo cual en promedio de tiempo por expediente (15 minutos cada uno) se elevaría a dos horas y media por oficina y 520 horas anuales (208 por 2,5 minutos).

La siguiente tabla comparativa presenta, por Región, la disminución de clientes seleccionando el 60% del monto en bolívares, pero una disminución significativa de la revisión de expedientes.

Se describió que los clientes analizados por oficina en el 2011 y la cantidad de clientes que se ahorraría de solo revisar el 60% en monto como Se puede ver a continuación.

Aquí se tiene la Cantidad total de expedientes cuyos clientes estuvieron por encima del monto en bolívares en el año 2011 (839) los cuales si se multiplican por 4.40 horas que se invierte en promedio de cada uno, nos da un total de 3.692 horas de ahorro que llevado al costo del año

2011, arroja en bolívares un total 368.496 (bolívares 99.82 multiplicado por las horas 3.692) como se representa a continuación.

TABLA N° 18 CUADRO SOBRE VALOR GANADO Y REINVERTIDO EN LA GESTIÓN DE COSTO Y TIEMPO				
CONCEPTO	HORAS HOMBRE POR AÑO	%	BOLIVARES	% DE COSTO AL 31/12/2011
CARTERA DE CRÉDITO AL 31/12/2011 (2.129 CLIENTES A UN APROXIMADO DE 4,4 HORAS POR CLIENTE)	9.360	100,00	932.949	100
NUEVA PROPUESTA DE INVERSIÓN ANUAL EN HORAS LUEGO DE LAS MEJORAS EFECTUADAS EN CARTERA DE CRÉDITO	5.668	60,55	564.896	60,55
VALOR GANADO ANUAL DE 839 CLIENTES A 4.4 HORAS POR CADA CLIENTE Y UN COSTO DE 99, 7 POR HORA	3.692	39,44	368.053	39,44
INCREMENTO ANUAL EN LA AMPLIACIÓN DE LA MUESTRA POR REVISIÓN DE APERTURAS DE CUENTAS 2.080 CLIENTES A 15 MINUTOS POR CADA CLIENTE	520	1,24	51.906	1,24
AHORRO ANUAL LUEGO DE LAS MEJORAS EFECTUADAS EN CARTERA DE CRÉDITO Y PREVENCIÓN CONTRA LA LEGITIMACIÓN DE CAPITALS	3.172	38,20	316.590	38,2

Análisis por proceso:

1. El tiempo (4.4 horas) involucra el análisis de un cliente de crédito y no es reducible.
2. La nueva propuesta de inversión anual nos da una disminución por cuanto se deja de revisar 10 clientes como mínimo en cada oficina y se analiza el 60% del monto total de la cartera por oficina.
3. El valor ganado viene como resultado de calcular el 60% del monto en todas las oficinas que poseen cartera de crédito lo cual arrojó una disminución de 3.962 horas ya que disminuyen los clientes analizados.
4. Se incrementa la revisión de clientes por apertura de cuentas en un 50% (520 clientes) para aumentar la probabilidad de detección de aspectos que vulneren la Prevención Contra la limitación de Capitales.
5. Se puede visualizar el ahorro tanto de horas como de cientos de miles de bolívares se obtendría al año, de efectuar estas mejoras.

CAPITULO VII, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

La Gestión del Costo y Tiempo en los Proyectos influyen sobre los indicadores de competitividad de la empresa porque el costo y el tiempo son variables de medición de rendimiento y rentabilidad de los proyectos.

La propuesta de mejora que se expone en este Trabajo Especial de Grado, responde a la preocupación del investigador por explorar aspectos del trabajo donde labora y brindar un aporte que muestre un beneficio de tiempo, económico y reputacional.

Nº 1 “Determinar los elementos relevantes de Auditoría Red de Oficinas que mejore su alcance en costo y tiempo”.

-Existen nueve actividades básicas de Auditoría Red de Oficinas, con sus respectivos costos en horas hombre, tiempo y herramientas tecnológicas: Operaciones de Efectivo, Contabilidad, Captaciones, Legitimación de Capitales, Administración y Servicios, Cartera de Crédito, Cajeros Automáticos, Obligaciones e Impuesto y Preparación y Elaboración de Informe.

-Se determinó, con base al consumo de costo, tiempo y herramientas tecnológicas, que son tres las actividades relevantes, porque consumen el 69% del tiempo y el costo de las auditorías, a saber: Operaciones de Efectivo (37%), Cartera de Crédito (22%) y Legitimación de Capitales (10%).

Nº 2 “Evaluar las actividades de operación y funcionamiento del alcance de las auditorías para identificar oportunidades de ahorro en costo y tiempo”.

-Se identificó oportunidades de ahorro significativo en la actividad Cartera de Crédito, con un 39,44 % del costo y del tiempo dedicados.

-Este ahorro tiene su origen en que se realiza la auditoría con base al criterio de 10 clientes por oficina, adicionalmente al 60% del monto de la cartera, como requiere la SUDEBAN. Se verificó que, en la mayoría de las oficinas bancarias, auditando los expedientes de 5 o menos clientes, se cubre el 60% del monto de la cartera.

-Las otras dos actividades relevantes, Operaciones de Efectivo y Legitimación de Capitales, no aportaron oportunidades de ahorro en costo y tiempo.

Nº 3 “Formular las bases de mejora del alcance de la gestión de la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas”.

-La primera base de mejora está en la obtención del ahorro en la actividad Cartera de Crédito, cambiando el criterio de 10 clientes al 60% del monto de la cartera, representando 368.053 bolívares y 3.692 horas.

-La segunda base está en la aplicación de parte de este ahorro en aumentar la dedicación a la actividad Legitimación de Capitales, la cual se considera clave, tanto para el pleno cumplimiento de las leyes y otras regulaciones legales, como para el seguimiento de la normativa interna de la institución bancaria. Esta dedicación adicional se estima sea de 51.906 bolívares y 520 horas.

-La tercera base es la aplicación del resto de los ahorros a la actividad de finalización de los informes de auditoría en el mismo año en que se realizaron, con lo cual se elimina esa deficiencia observada por la junta directiva, y que había generado cierto grado de desaprobación de la gestión de la gerencia bajo estudio. Esta dedicación adicional se estima sea de 316.590 bolívares y 3.172 horas.

-Finalmente, se logró generar conciencia en la dirección sobre la importancia que tiene el alcance de las auditorías y su directa relación con costo y tiempo en los procesos de dicha gerencia, como factor preponderante para mejorar el alcance y obtener los resultados esperados de su ejecución.

Recomendaciones:

1. Que la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas adopte las bases de mejora del alcance de la gestión que se formularon en esta investigación.
2. Que la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas, con respecto a la actividad Operaciones del Efectivo, no debe disminuir las evaluaciones de auditoría, ya que implica riesgo para el banco y afecta el patrimonio e imagen de la Institución.
3. Que la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas debe mantener el compromiso con los procesos de gestión de la calidad, que le permitirán ir mejorando su gestión en costo y tiempo.
4. Que la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas refuerce la ejecución de los procesos con las mejores prácticas contenidas en los manuales de la organización y las resoluciones gubernamentales mediante la capacitación constante de su personal para mantener su alto grado de competencia necesarias para la implementación de este Trabajo Especial de Grado.
5. Que la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas logre obtener retroalimentación de los auditores y especialistas mediante jornadas de actualización de los procesos a auditar, con la finalidad de actualizar los manuales de procedimientos, las mejoras de los procesos que se ejecutan, y cumplir con el ciclo de la mejora continua.
6. Aplicar herramientas tecnológicas de gestión de Proyectos, tales como software de gestión de tiempo y recursos, que permitan aprovechar al máximo las ventajas que ofrecen las mismas en el manejo de los proyectos.
7. Realizar otros estudios y trabajos de investigación en las áreas de Gerencia de Proyectos que contribuyan a las mejoras de la Gerencia de Auditoría Red de Oficina.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Arias F. (2006). **El Proyecto de Investigación.** Quinta Edición. Venezuela: Editorial Episteme, C. A..

Balestrini M. (2008). **Como se elabora el Proyecto de Investigación.** Quinta Edición. Venezuela: BL Consultores y asociados.

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

Basarán C. (2003). Evaluación del uso de la gerencia del tiempo en la guía de proyectos en Venezuela. Trabajo especial de grado de Maestría no publicado UCAB.

Becerra I. (2006), **Propuesta de un Modelo de Gestión de Proyectos Orientado a la Gerencia del Costo y del Tiempo, para la Gerencia General de Ingeniería (GGI) de una Empresa Siderurgica.** Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista de Proyectos, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

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

Código de Ética de una Institución Bancaria.

Código de Ética del PMI, Project Management Institute **Código de Ética y Conducta Profesional**
www.pmi.org/About-Us/.../~.../ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

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

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

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

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

González M. (2010). **Propuesta de Mejora a la Gestión del Tiempo del Departamento de Proyectos de la Empresa Arturo Arenas & Asociados**. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista de Proyectos, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Guido, J. y Clements, J. (2007). **Administración Exitosa de Proyectos**. México: Tercera Edición. Cengage Learning.

Hernández R. (2008). **Diagnóstico de la Aplicación de las Mejores Prácticas para la Gestión de Proyectos Propuesta por el Project Management Institute PMI en la Gestión de Costos, Tiempo y Alcance, Caso de Estudio: Proyecto de Construcción “Urbanización La Rosa Mística**. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista de Proyectos, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Hernández, R, Fernández C. Baptista P. (2008) **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hitt, M.I y cols. (1999). **Strategic Management: competitiveness and globalization**, Cincinnati: South-west College Publishing and International Thomson Publishing Company.

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

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

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

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

Lagos R. (2003). **Descripción del Sistema de Control de Costos de Empresas Consultoras en Venezuela**. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista de Proyectos, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Moya J (2007). **Evaluación ExPost en los Tiempos de Ejecución y Costos de los Proyectos de Recuperación y Actualización Tecnológica, Caso de Estudio Banco Central de Venezuela (2003 / 2007)**. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista de Proyectos, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Norma COVENIN - ISO 10006:2003.

Oisteicoechea M. (2002). Presentó el trabajo **Optimización de Costos en la Elaboración de Ofertas IPC (Ingeniería Procura y Construcción)**. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista de Proyectos, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Páez F. (2008). **Plan de Mejora de Desempeño en la Gestión del Tiempo en los Proyectos del Departamento de Servicios de Tecnología de Hewlett Packard Venezuela**. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista de Proyectos, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Palacios, L. (2005). **Gerencia de Proyectos, un enfoque latino**. Tercera Edición. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Pertierra, F. (2010). **Fideicomiso: Costos de Agencias y Costos Ocultos**. Buenos Aires: UCEMA.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo A

CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE UN BANCO.

I

INTRODUCCIÓN

El presente Código de Ética tiene por finalidad agrupar en un único texto, un conjunto de normas de eminente carácter ético, que tradicionalmente han sido observadas por los funcionarios y empleados de una Institución Financiera, en lo adelante **BANCO**, en el cumplimiento de sus responsabilidades y quehaceres diarios con motivo de la ejecución de sus actividades laborales.

De igual forma se incluyen en este Código, normas concernientes a la Prevención y Control de la Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo y el Consumo de Drogas, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 25 de las “Normas relativas a la Administración de los Riesgos relacionados con los Delitos de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo aplicables a las Instituciones Financieras”, que constan en la Resolución Nro. 119-10 emanada de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, las cuales se encuentran señaladas en los Artículos 14 al 18 del presente Código de Ética.

II

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Artículo 1º: Los deberes esenciales de los funcionarios y empleados del **BANCO** son la probidad, la lealtad, la eficiencia y la confraternidad.

Artículo 2º: Su conducta en todo momento se ajustará a las reglas del honor, la dignidad, la honradez y la franqueza. No deberán aconsejar ni ejecutar actos dolosos, hacer aseveraciones falsas, citas inexactas, incompletas o maliciosas, ni realizar acto alguno u omisión que pueda entorpecer una eficaz labor o que vaya en desmedro del buen nombre y reputación del **BANCO**.

Artículo 3º: El funcionario o empleado del **BANCO** que por si mismo o por interpuesta persona, natural o jurídica intente o ejecute actos de concusión, soborno o cualesquiera otros de corrupción a funcionarios públicos o privados, o ejerza sobre ellos coacción que pueda desviarlos del cumplimiento de sus deberes, comete una grave falta contra el honor, la ética y la reputación del **BANCO** y de su propia persona.

Artículo 4º: Los funcionarios y empleados del **BANCO** se abstendrán de aceptar y recibir de los clientes, directa o indirectamente, regalos, presentes, obsequios, dádivas o cualquier otra liberalidad relacionados con actividades, servicios u operaciones del **BANCO**. Por consiguiente, queda prohibido aceptar atenciones, obsequios o gratificaciones que puedan entenderse como dirigidos a influenciar en el resultado de las gestiones que les han sido encomendadas.

Artículo 5º: Los funcionarios y empleados del **BANCO** en su trato diario con los funcionarios oficiales, clientes y el público en general, se caracterizarán

por un tono de altura, consideración y dignidad, procurando siempre en el ejercicio de sus funciones brindar atención preferente a las personas con cualquier clase de discapacidad u otra condición que así lo amerite.

Artículo 6°: Los funcionarios y empleados del **BANCO** deberán guardar la mayor reserva acerca de los asuntos y políticas establecidas, debiendo abstenerse de comunicar a terceras personas lo que llegare a su conocimiento por razón de su trabajo en el **BANCO**, específicamente lo relativo a las relaciones con los clientes, y de tomar o publicar copia de documentos relacionados con su trabajo, salvo en los casos en que ello fuera procedente de conformidad con las leyes.

Tampoco podrán hacer publicaciones o suministrar informaciones a los medios de comunicación social sobre asuntos internos del **BANCO**, ni deberán dar razón explicativa a los clientes cuando el **BANCO** les hubiere negado o rechazado alguna solicitud de crédito u otra operación, salvo que estuvieran previa y expresamente autorizados para ello.

Artículo 7°: Entre los funcionarios y empleados del **BANCO** existirá un espíritu de fraternidad, mutuo respeto y consideración, absteniéndose de realizar expresiones maliciosas o injuriosas y de aludir antecedentes personales, ideológicos, políticos o de otra naturaleza, con respecto a sus compañeros de trabajo. Deberán ser corteses para con éstos y tratar en la medida de lo posible de ayudarlos en la solución de sus problemas.

Artículo 8°: Los funcionarios y empleados del **BANCO** se abstendrán de opinar, tomar decisiones o de cualquier otra forma de intervenir, en los asuntos del **BANCO** (operaciones, créditos, contratos, entre otros) en la medida en que tengan un interés personal en los mismos.

Artículo 9°: Los funcionarios y empleados de una Institución Financiera actuarán con la mayor diligencia, cuidado y precaución en todo lo relacionado con la adquisición, administración, custodia, conservación y mantenimiento de cualesquiera bienes, equipos, materiales o útiles de la propiedad del **BANCO** o por los cuales éste sea directa o indirectamente responsable.

Artículo 10°: Antes de proceder a la adquisición de bienes o servicios, o de realizar alguna erogación, los funcionarios y empleados del **BANCO** autorizados para ello se cerciorarán de la necesidad de los mismos y de que los precios sean sinceros, justos y razonables, debiendo evitar cualesquiera erogaciones dispendiosas o suntuarias, ajenas a las políticas de de una Institución Financiera y a una sana administración.

Artículo 11°: Los funcionarios y empleados del **BANCO** se abstendrán de realizar campaña o propaganda de tipo político o proselitismo en los lugares de trabajo.

Artículo 12°: El administrador (la junta directiva, los demás cuerpos colegiados y/o los funcionarios que por delegación ejerzan funciones internas de administración) que en una operación determinada tuviere, ya en su propio nombre, ya como representante de otro, un interés contrario al del **BANCO**, debe manifestarlo así a los demás administradores y abstenerse de intervenir en las deliberaciones sobre la materia.

Artículo 13°: Los funcionarios y empleados del **BANCO** están en el deber de suministrar cualesquiera informaciones que el **BANCO** requiera a los efectos de dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales que así lo exijan.

III

PREVENCIÓN Y CONTROL DE LOS DELITOS DE LEGITIMACIÓN DE CAPITALES, FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO Y CONSUMO DE DROGAS

Artículo 14°: Todos los funcionarios y empleados de de una Institución Financiera están en el deber de conocer que existe la posibilidad de que manifestaciones delictivas de cualquier orden, delincuencia común u organizada, realicen esfuerzos dirigidos a intentar socavar sus bases morales y encontrar debilidades en los procesos y sistemas internos, de forma tal de atentar contra los legítimos intereses y patrimonio del **BANCO**. Por lo tanto, cada uno de los funcionarios o empleados debe tener plena conciencia de las responsabilidades que se asumen en el ejercicio de sus funciones y el deber que se tiene de ajustar su acción a la legalidad y a las directrices de los manuales de normas y procedimientos del **BANCO**, en especial a las contempladas en el Manual de Políticas y Procedimientos de Administración de Riesgos de Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo, instituido con la finalidad de prevenir que ocurra la actividad de Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo, mediante la adopción de medidas dirigidas a disuadir a los delincuentes de utilizar al **BANCO** como mecanismo para lograrla y a minimizar la posibilidad de que sus consecuencias negativas y/o adversas se materialicen.

Artículo 15: Los funcionarios y empleados del **BANCO** deberán prestar atención a las operaciones que por su cuantía, naturaleza, frecuencia o por las características de las personas que las realizan, puedan dan lugar a considerar que se trata de operaciones relacionadas con la Legitimación de Capitales provenientes de cualquier clase de delito y el Financiamiento al Terrorismo, así como a cualquier operación compleja, no usual o no convencional, a los fines de informar las mismas a la Unidad de Prevención y

Control de Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo, para que de curso al procedimiento que corresponda.

Artículo 16°: Los funcionarios y empleados del **BANCO** deberán colaborar activamente con el Oficial de Cumplimiento de Prevención de Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo, a los fines de dar respuesta a los requerimientos expresos de las autoridades competentes, evidenciando una actitud proactiva y diligente.

Artículo 17°: Los funcionarios y empleados del **BANCO** tienen la obligación de mantenerse informados y capacitados en el área de Prevención y Control de Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo, por lo que harán sus mayores esfuerzos para asistir al adiestramiento que se imparta en el **BANCO**.

Artículo 18°: Los funcionarios y empleados del **BANCO** que sean designados por la Junta Directiva como Responsables de Cumplimiento para las áreas identificadas sensibles de Riesgo por el Oficial de Cumplimiento de Prevención de Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo, deberán servir de enlace con el Oficial de Cumplimiento de Prevención de Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo y prestarle apoyo en las labores de Prevención, Control y Administración de los Riesgos de Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo que estime necesarias.

IV

SANCIONES

Artículo 19°: Las sanciones que serán aplicadas a los funcionarios y empleados del **BANCO** que hayan cometido una falta, irán desde las

amonestaciones verbales o por escrito hasta el despido del funcionario o empleado, dependiendo de la gravedad de la falta. La calificación de una falta como grave corresponderá ejercerla al Comité de Seguimiento y Revisión. Para el caso de las amonestaciones verbales o por escrito, se deberá dejar constancia expresa en su expediente de personal en la Unidad de Recursos Humanos del **BANCO**.

Project Management Institute
Código de Ética y Conducta Profesional
CAPÍTULO 1. VISIÓN Y APLICACIÓN

1.1 Visión y Propósito

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.

El presente Código de Ética y Conducta Profesional describe las expectativas que depositamos en nosotros mismos y en nuestros colegas profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos. Enuncia con claridad los ideales a los que aspiramos, así como los comportamientos que son obligatorios en nuestro desempeño como profesionales y voluntarios.

El propósito de este Código es infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a las personas a ser mejores profesionales. Para ello, establecemos el marco para entender los comportamientos apropiados en la profesión. Creemos que la credibilidad y reputación de la dirección de proyectos como profesión se forjan sobre la base de la conducta colectiva de cada profesional.

Creemos que podemos potenciar nuestra profesión, tanto de manera individual como colectiva, mediante la adopción de este Código de Ética y Conducta Profesional. Creemos, asimismo, que este Código nos ayudará a tomar decisiones sensatas, en particular al enfrentar situaciones difíciles en las que quizás se nos pida que comprometamos nuestra integridad o nuestros valores.

Esperamos que este Código de Ética y Conducta Profesional sea el punto de partida para que otras personas analicen, deliberen y escriban sobre ética y valores. Además, esperamos que este Código sirva en última instancia para sentar las bases de nuestra profesión y su desarrollo.

1.2 Personas a quienes se aplica el Código

El Código de Ética y Conducta Profesional se aplica a:

1.2.1 Todos los miembros del PMI

1.2.2 Personas que no son miembros del PMI pero que cumplen con uno o más de los siguientes criterios:

.1 No son miembros pero poseen una certificación del PMI

.2 No son miembros pero envían solicitud para iniciar un proceso de certificación del PMI

.3 No son miembros pero colaboran con el PMI en carácter de voluntarios

Comentarios: Aquellas personas (sean o no miembros) acreditadas por el Project Management Institute (PMI®) han asumido previamente la responsabilidad de cumplimiento con el Código de Conducta Profesional del Project Management Professional (PMP®) o del Certified Associate in Project Management (CAPM®), y aún deben asumir responsabilidad por el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI. En el pasado, el PMI también contaba con normas de ética diferenciadas para los miembros y para las personas acreditadas. Los interesados que con sus aportes contribuyeron al desarrollo de este Código, llegaron a la conclusión de que no era aconsejable tener varios códigos, y que todos deberían responder ante una norma única de alto nivel. En consecuencia, este Código se aplica tanto a los miembros del PMI como a las personas que han solicitado o recibido una credencial del PMI, independientemente de que sean o no miembros del PMI.

1.3 Estructura del Código

El Código de Ética y Conducta Profesional se divide en secciones que contienen normas de conducta que se corresponden con los cuatro valores identificados como los más importantes para la comunidad de la dirección de proyectos. Algunas secciones de este Código incluyen comentarios. Los comentarios no son partes obligatorias del Código, pero brindan ejemplos y aclaraciones. Por último, en la parte final de la norma se presenta un

glosario. El glosario define palabras y frases utilizadas en el Código. Para facilitar la búsqueda, los términos definidos en el glosario aparecen subrayados en el texto del Código.

1.4 Valores que sustentan este Código

Se solicitó a profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos que identificaran los valores que conformaban el fundamento de su toma de decisiones y que guiaron sus actos. Los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos definió como más importantes fueron: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad. Este Código se sustenta en estos cuatro valores.

1.5 Conductas obligatorias e ideales

Cada sección del Código de Ética y Conducta Profesional incluye normas obligatorias y normas que constituyen un ideal. Las normas ideales describen la conducta que nos esforzamos por mantener como profesionales. Si bien el cumplimiento de estas normas no se puede medir fácilmente, comportarnos de conformidad con las mismas es una expectativa que albergamos para nosotros mismos como profesionales; no se trata de una opción.

Las normas obligatorias establecen requisitos en firme y, en algunos casos, limitan o prohíben determinados comportamientos por parte de los profesionales. Aquellos profesionales que no se comporten de conformidad con estas normas estarán sujetos a procedimientos disciplinarios ante el Comité de Ética del PMI.

Comentarios: Las conductas contempladas dentro de las normas que constituyen un ideal y aquellas contempladas dentro las normas obligatorias no se excluyen mutuamente; es decir, un acto u omisión específico podría violar ambas normas.

CAPÍTULO 2. RESPONSABILIDAD

2.1 Descripción de 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.

2.2 Responsabilidad: Normas ideales

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

2.2.1 Tomamos decisiones y medidas basándonos en lo que mejor conviene a los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente.

2.2.2 Únicamente aceptamos aquellas asignaciones que se condicen con nuestros antecedentes, experiencia, habilidades y preparación profesional.

Comentarios: Cuando se consideran asignaciones de desarrollo o que implican una mayor exigencia, nos cercioramos de que los interesados clave reciban información completa y oportuna sobre las lagunas en nuestra preparación profesional, a fin de que puedan tomar decisiones fundamentadas relativas a nuestra idoneidad para una asignación particular.

En el caso de un acuerdo contractual, únicamente nos presentamos a licitación en trabajos que nuestra organización está capacitada para realizar y sólo designamos a personas idóneas para la ejecución de las tareas.

2.2.3 Cumplimos los compromisos que asumimos: hacemos lo que decimos que vamos a hacer.

2.2.4 Cuando cometemos errores u omisiones, nos responsabilizamos por ellos y los corregimos de inmediato. Cuando descubrimos errores u omisiones realizados por terceros, los comunicamos de inmediato al organismo pertinente. Nos hacemos responsables por cualquier problema que se origine a raíz de nuestros errores u omisiones, y de las consecuencias que de ellos resulten.

2.2.5 Protegemos la información confidencial o de propiedad exclusiva que se nos haya confiado.

2.2.6 Ratificamos este Código y asumimos la responsabilidad de su cumplimiento.

2.3 Responsabilidad: Normas obligatorias

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas: Normativas y requisitos legales.

2.3.1 Nos informamos acerca de las políticas, reglas, normativas y leyes que rigen nuestras actividades laborales, profesionales y voluntarias, y las respetamos.

2.3.2 Denunciamos las conductas ilegales o contrarias a la ética ante la dirección correspondiente y, si fuera necesario, ante las personas afectadas por dicha conducta.

Comentarios: Estas disposiciones conllevan varias implicaciones. Específicamente, no nos involucramos en comportamientos ilegales, entre otros: hurto, fraude, corrupción, malversación de fondos, sobornos.

Asimismo, no nos apropiamos ni abusamos de la propiedad ajena, incluida la propiedad intelectual, ni participamos en calumnias ni difamaciones. En grupos de discusión realizados con profesionales en todo el mundo, estos tipos de comportamiento ilegal se mencionaron como problemáticos.

Como profesionales y representantes de nuestra profesión, no aprobamos los comportamientos ilegales ni ayudamos a terceros a involucrarse en ellos. Denunciamos toda conducta ilegal o contraria a la ética.

Denunciar no resulta fácil, y reconocemos que podría acarrear consecuencias negativas. Luego de los recientes escándalos corporativos, muchas organizaciones han adoptado políticas tendientes a proteger a los empleados que revelan la verdad sobre actividades ilegales o contrarias a la ética. Algunos gobiernos también han aprobado leyes a fin de proteger a los empleados que declaran la verdad.

Denuncias éticas

2.3.3 Informamos al organismo pertinente sobre las violaciones al presente Código, a fin de que se expida al respecto.

2.3.4 Únicamente presentamos denuncias éticas cuando se fundan en hechos.

Comentarios: Estas disposiciones conllevan varias implicaciones. Cooperamos con el PMI en lo referente a las violaciones éticas y la recopilación de información relacionada, ya sea desde el rol de demandantes o de demandados. Nos abstenemos también de acusar a otros de falta de conducta ética si no contamos con todas las pruebas. Asimismo, llevamos adelante acciones disciplinarias contra aquellas personas que deliberadamente realizan acusaciones falsas contra otros.

2.3.5 Llevamos adelante acciones disciplinarias contra cualquier persona que tome represalias contra otra que formule inquietudes de índole ética.

CAPÍTULO 3. RESPETO

3.1 Descripción de 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 recursos naturales o medioambientales.

Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua: un ambiente en el que se promueve y valora la diversidad de perspectivas y opiniones.

3.2 Respeto: Normas ideales

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

3.2.1 Nos informamos sobre las normas y costumbres de los demás, y evitamos involucrarnos en comportamientos que ellos podrían considerar irrespetuosos.

3.2.2 Escuchamos los puntos de vista de los demás y procuramos comprenderlos.

3.2.3 Nos dirigimos directamente a aquellas personas con quienes tenemos un conflicto o desacuerdo.

3.2.4 Nos comportamos de manera profesional, incluso cuando no somos correspondidos de la misma forma.

Comentarios: De estas disposiciones se deriva que evitamos involucrarnos en habladurías, así como formular comentarios negativos con el propósito de perjudicar la reputación de otra persona. En virtud del presente Código, también tenemos el deber de confrontarnos con quienes adopten este tipo de comportamientos.

3.3 Respeto: Normas obligatorias

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

3.3.1 Negociamos de buena fe.

3.3.2 No nos aprovechamos de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o los actos de otras personas a fin de obtener beneficios personales a costa de ellas.

3.3.3 No actuamos de manera abusiva frente a otras personas.

3.3.4 Respetamos los derechos de propiedad de los demás.

CAPÍTULO 4. EQUIDAD

4.1 Descripción de 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 favoritismos.

4.2 Equidad: Normas ideales

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

4.2.1 Demostramos transparencia en nuestro proceso de toma de decisiones.

4.2.2 Revisamos constantemente nuestros criterios de imparcialidad y objetividad, y realizamos las acciones correctivas pertinentes.

Comentarios: Investigaciones efectuadas con profesionales revelaron que los conflictos de intereses constituyen uno de los mayores desafíos para nuestra profesión. Uno de los principales problemas comunicados por los profesionales es no reconocer cuando nos encontramos frente a un conflicto de lealtades, ni cuando, sin percibirlo, nos colocamos (o colocamos a otros) en una situación que genera un conflicto de intereses. Como profesionales, debemos detectar los conflictos potenciales de manera proactiva y ayudarnos mutuamente destacando los posibles conflictos de intereses de cada uno e insistiendo en que se resuelvan.

4.2.3 Brindamos acceso equitativo a la información a quienes están autorizados a contar con dicha información.

4.2.4 Procuramos que haya igualdad de acceso a oportunidades para aquellos candidatos que sean idóneos.

Comentarios: De estas disposiciones se deriva que, en el caso de un acuerdo contractual, brindamos igualdad de acceso a la información durante el proceso de licitación.

4.3 Equidad: Normas obligatorias

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

Situaciones de conflicto de intereses:

4.3.1 Revelamos de manera íntegra y proactiva a los interesados pertinentes cualquier conflicto de intereses potencial o real.

4.3.2 Cuando nos damos cuenta de que estamos frente a un conflicto de intereses real o potencial, nos abstenemos de participar en el proceso de toma de decisiones o de intentar influir de otro modo en los resultados, excepto o hasta que: hayamos revelado íntegramente la situación a los interesados afectados, contemos con un plan de mitigación aprobado y hayamos obtenido el consentimiento de los interesados para proceder.

Comentarios: Un conflicto de intereses ocurre cuando nos encontramos ante la situación de influir en las decisiones u otros resultados en favor de una parte, cuando dichas decisiones o resultados son susceptibles de afectar a otra u otras partes, con quienes tenemos un conflicto de lealtades. Por ejemplo, cuando ejercemos el rol de empleados, asumimos un deber de lealtad hacia nuestro empleador. Cuando ejercemos el rol de voluntarios del PMI, asumimos un deber de lealtad hacia el Project Management Institute. Debemos reconocer estos intereses divergentes y abstenernos de influir en las decisiones cuando tenemos un conflicto de intereses.

Asimismo, incluso si creemos que podemos pasar por alto nuestro conflicto de lealtades y tomar decisiones de manera imparcial, tratamos la presencia de un conflicto de intereses como tal y seguimos las disposiciones descritas en el Código.

Favoritismo y discriminación

4.3.3 No contratamos ni despedimos, recompensamos o castigamos, adjudicamos o denegamos contratos basándonos en consideraciones personales, incluyendo el favoritismo, el nepotismo o los sobornos, entre otras.

4.3.4 No discriminamos a otras personas sobre la base de factores como, entre otros, el género, la raza, la edad, la religión, la discapacidad, la nacionalidad o la orientación sexual.

4.3.5 Aplicamos las normas de la organización (empleador, Project Management Institute u otro grupo) sin favoritismos ni prejuicios.

CAPÍTULO 5. HONESTIDAD

5.1. Descripción de Honestidad

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

5.2 Honestidad: Normas ideales

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

5.2.1 Procuramos comprender la verdad con seriedad.

5.2.2 Somos sinceros en nuestras comunicaciones y en nuestra conducta.

5.2.3 Proporcionamos información precisa de manera oportuna.

Comentarios: De estas disposiciones se deriva que tomamos las medidas adecuadas para garantizar que la información sobre la que basamos nuestras decisiones o que proporcionamos a otras personas sea precisa, confiable y oportuna.

Esto incluye tener el valor para compartir malas noticias, incluso cuando podrían ser mal recibidas.

Asimismo, cuando los resultados son negativos, evitamos ocultar información o echar la culpa a otros.

Cuando los resultados son positivos, evitamos atribuirnos el mérito de los logros de los demás. Estas disposiciones refuerzan nuestro compromiso de actuar con honestidad y responsabilidad.

5.2.4 Las promesas que hacemos y los compromisos que fijamos, ya sean implícitos o explícitos, son de buena fe.

5.2.5 Nos esforzamos por crear un ambiente en el que los demás se sientan seguros para decir la verdad.

5.3 Honestidad: Normas obligatorias

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

5.3.1 No nos involucramos ni aprobamos comportamientos tendientes a engañar a terceros, entre ellos, realizar declaraciones falsas o engañosas, decir verdades a medias, proporcionar información fuera de contexto o retener información que, si se conociera, convertiría nuestras declaraciones en engañosas o incompletas.

5.3.2 No nos involucramos en comportamientos deshonestos para beneficio personal ni a costa de terceros.

Comentarios: Las normas ideales nos exhortan a ser sinceros. Las verdades a medias y la no divulgación de información con el propósito de engañar a los interesados constituyen conductas tan poco profesionales como realizar declaraciones falsas abiertamente. Cultivamos la credibilidad al proporcionar información completa y precisa.