

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ARQUITECTURA CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**



**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ARQUITECTURA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Los riesgos según el PMBOK; Estudio de casos en las licitaciones de
proyectos para la empresa Corpoarquing periodo 2018

Autor: Bach. Flores Kuong, Cristhian Hugo

Asesor: Dr. Luis Dávila Solar

LIMA-PERÚ

2019

PÁGINA DEL JURADO

DEDICATORIA

A Dios, por darme fuerzas e iluminar siempre mi camino, a mis padres por los valiosos consejos y apoyo incondicional, y a mis hermanos por las palabras de aliento, a Madeleine por ser mi complemento y mejor amiga.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Ricardo Palma, a los docentes de la maestría en arquitectura en mención a la gestión empresarial, al Dr. Luis Dávila Solar y al Dr. Oscar Rafael Guillen Valle por la asesoría brindada para la culminación del presente proyecto de tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción del Problema	3
1.2 Formulación del Problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Importancia y Justificación del Estudio	4
1.4 Delimitación del estudio	6
1.5 Objetivos de la Investigación:	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Marco histórico	8
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema	9
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio	13
2.4 Definición de términos básicos	17
2.5 Fundamentos teóricos	29
2.6 Variables	30
CAPITULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	45
3.1 Metodología	45
3.2 Tipo de estudio	46
3.3 Diseño	49
3.4 Escenario de estudio	50
3.4.1 Ubicación	51
3.5 Características del sujeto	52
3.6 Plan de análisis o trayectoria metodológica	52
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54

3.7.1	Técnica	54
3.8	Tratamiento de la información	57
3.9	Mapeamiento	58
3.10	Rigor Científico	58
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		60
4.1	Resultado	60
4.2	Análisis de resultados	60
4.2.1	Análisis de Resultado de la Entrevista	60
4.2.2	Ficha de análisis documental	69
4.2.3	Observación	74
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		92
Anexo 1: Declaración de autenticidad		94
Anexo 2: Declaración de autenticidad		95
Anexo 3: Matriz de consistencia		96
Anexo 4: Matriz de operacionalización		99
Anexo 5: Protocolos o Instrumentos Utilizados		100
Anexo 6: Información de las entrevistas		103
Anexo 7: Análisis a nivel de categoría		110
Anexo 8: Análisis a nivel de subcategoría		123
Anexo 9: Observaciones de las entrevistas		148
Anexo 10: Evidencia documentaria de las entrevistas		150
Anexo 11: Red de Atlas.Ti		151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características del paradigma cualitativo – interpretativo y sus dimensiones	46
Tabla 2. Características de los paradigmas de la investigación	47
Tabla 3. Codificación de los perfiles	52
Tabla 4. Propósito de las técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
Tabla 5. Unidad de estudio por caso y código.	60
Tabla 6. Documentación mencionada en las entrevistas.	70
Tabla 7. Documentos y análisis documental caso 1.	70
Tabla 8. Documentos y análisis documental caso 2.	71
Tabla 9. Documentos y análisis documental caso 3.	72
Tabla 10. Documentos y análisis documental caso 4.	72
Tabla 11. Documentos y análisis documental caso 5.	73
Tabla 12. Documentos y análisis documental caso 6.	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapa de la gestión de riesgos en el proyecto	16
Figura 2. Fundamentos teóricos de la Gestión de Riesgos según el PMBOK	29
Figura 3. Enfoque de la investigación.	46
Figura 4. Características de la investigación cualitativa	48
Figura 5. Características del enfoque cualitativo.	49
Figura 6. Ubicación Programa Nacional de Educación (PRONIED).	51
Figura 7. Ubicación de la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS).	52
Figura 8. Triangulación de métodos	54
Figura 9. Triangulación Técnica y de instrumentos de la entrevista.	57
Figura 10. Modelo de mapeo sobre el proceso metodológico de estudio de caso	58
Figura 11. Triangulación de entrevistas, observación y análisis documental	59
Figura 12. Triangulación de Entrevista	60
Figura 13. Triangulación de análisis Documentario	70
Figura 14. Triangulación de Observación	75

RESUMEN

Problema: La presente investigación tuvo como problema general: ¿De qué manera se presenta los riesgos según el PMBOK 6ta edición: estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing?

Objetivo: Se analizó y describió de qué manera se presenta los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing.

Metodología: el estudio se basa bajo el enfoque cualitativo; de acuerdo al carácter de la investigación se define como interactivo; de acuerdo a su dimensión es interpretativo; según sus fundamentos es fenomenológico, teoría interpretativa; según su naturaleza es dinámica, múltiple y holística; según su finalidad la investigación, comprende e interpreta la realidad; según técnicas instrumentos y estrategia es cualitativo, descriptivo, investigador; según análisis de datos se utilizan la inducción, analítica y triangulación; La investigación se presenta como un estudio de caso. La muestra estuvo constituida por 9 unidades experimentales.

Resultados: Las personas entrevistadas conocen los conceptos básicos de la gestión de riesgos basados en el PMBOK 6ta edición, pero no realizan una adecuada gestión de riesgos al seleccionar los proyectos a los que postulan sus empresas, esto se debe a que la información que obtienen no pasa por los procesos de cuantificación, cualificación, respuesta e implementación de la respuesta a los riesgos.

Palabras Clave: Riesgos, licitaciones, proyectos, planificación de la gestión de los riesgos, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de los riesgos, realizar el análisis cuantitativo de los riesgos y planificación de respuesta a los riesgos.

ABSTRACT

Problem: The present investigation had as a general problem: How are the risks presented according to the PMBOK 6ta edition: case study in the project tenders for the Corpoarquing company?

Objective: It was analyzed and described how the risks are presented according to the PMBOK; Case study in project tenders for Corpoarquing.

Methodology: the study is based on the qualitative approach; according to the nature of the research, it is defined as interactive; according to its dimension it is interpretive; according to its foundations it is phenomenological, interpretative theory; according to its nature of reality it is dynamic, holistic multiple; according to his research purpose, he understands and interprets reality; according to technical instruments and strategy it is qualitative, descriptive, investigative; according to data analysis, induction, analytics and triangulation are used; The research is presented as a case study. The sample consisted of 9 experimental units.

Results: The people interviewed know the basic concepts of risk management based on the PMBOK 6ta. Edition, but they do not carry out adequate risk management when selecting the projects to which their companies apply, this is because the information they obtain does not pass through the processes of quantification, qualification, response and implementation of the risk response.

Keywords: Risks, tenders, projects, risk management planning, identify risks, perform qualitative risk analysis, perform quantitative risk analysis and risk response planning.

INTRODUCCIÓN

Todos los proyectos son riesgosos, la gestión de los riesgos del proyecto tiene como objetivo identificar y gestionar los riesgos que no estén contemplados en los demás procesos de la dirección de proyectos. Cuando no se manejan, estos riesgos tienen el potencial de hacer que el proyecto se desvíe del plan y no logre los objetivos definidos (Project Management Institute, 2017, p. 397).

Al realizar el diagnóstico preliminar de las licitaciones obtenidas por la empresa Corpoarqing, en las instituciones públicas como el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) y Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS), se determinó que para el periodo 2018, la empresa Corpoarqing no realizó una adecuada gestión de riesgos, por lo que surgieron algunos inconvenientes generando retrasos y sobrecostos en la ejecución de los servicios.

El problema general de la presente investigación es, ¿De qué manera se presentan los riesgos según el PMBOK 6ta edición, desde este punto en adelante se escribirá como PMBOK: estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing?.

La investigación se justifica porque se aplica la guía de los fundamentos del PMBOK, para gestionar los riesgos de los proyectos que se encuentran en procesos de convocatoria o selección, para ello las empresas privadas tendrán que realizar las siguientes etapas para gestionar los riesgos de una manera adecuada; planificar la gestión de los riesgos, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de riesgos, realizar el análisis cuantitativo de riesgos y planificar la respuesta a los riesgo, al pasar los proyectos de inversión por estas etapas podremos clasificar cada proyecto por su nivel de riesgo (bajo, medio, alto o muy alto) y poder hacer una mejor elección de los proyectos que se desee postular.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal. Determinar de qué manera se presenta los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing en el periodo 2018.

El marco teórico contiene subtemas y/o dimensiones de la variable, así mismo se incluyen los planteamientos teóricos científicos, que se somete al contraste de la realidad del estudio y poder otorgarle validación científica.

En el capítulo I: Planteamiento del problema. Se expone la descripción del problema, la formulación de los problemas, la importancia y justificación del estudio, delimitación del estudio y los objetivos.

En el capítulo II: Marco Teórico. Contiene subtemas y/o dimensiones de la variable, asimismo, se incluyen los planteamientos teóricos científicos de la variable de estudio.

En el capítulo III: Metodología del estudio. Se presenta el tipo de estudio, diseño, escenario de estudio, ubicación, características del sujeto, plan de análisis o trayectoria metodológica, técnicas e instrumentos de recolección de datos, tratamiento de la información, mapeamiento y rigor científico.

En el capítulo IV: Se redacta los resultados y análisis de resultados.

En el capítulo V: Se redactan las conclusiones y recomendaciones referencias bibliográficas. Se redactan las conclusiones, recomendaciones y se menciona los libros utilizados en la bibliografía para dar comienzo a futuras investigaciones.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

Para licitar y poder ejecutar proyectos de inversión pública, las empresas privadas deberían contar con un modelo de gestión de riesgos para evaluar cada uno de los proyectos a los que se postulan, de esta manera identificar cuáles son los proyectos que pueden tener mayor éxito en la etapa de ejecución de este modo prevenir los retrasos en el cronograma, ampliaciones de plazo y sobrecostos de obra.

Estos problemas han ocasionado paralizaciones de obras, conflictos sociales, pérdidas económicas y una población insatisfecha.

Los proyectos y servicios de infraestructura que son desarrollados por el sector público en su mayoría no aplican la directiva N°012-2017-OSCE/CD, dicha directiva establece la gestión de riesgos en la planificación de la ejecución de obras, esto se debe por desconocimiento parcial o total del tema por parte de los profesionales que laboran en las instituciones públicas.

En ese sentido según Fernández & Munier (2014), en su libro denominado “Bases para la gestión de riesgos en proyectos” precisa que los riesgos propiamente asociados al proyecto son los que amenazan al plan del proyecto, es decir afectan a la planificación. En definitiva, si los riesgos del proyecto se hacen realidad, es probable que el proyecto se retrase y que los costos aumenten.

La materialización de un riesgo técnico puede implicar que la implantación del producto sea difícil o imposible. En este sentido los factores de riesgo pueden provenir de la ambigüedad de las especificaciones, la incertidumbre técnica, las tecnologías punta o las técnicas anticuadas. Los riesgos técnicos están asociados a problemas potenciales de diseño, implementación, verificación, interfaz y mantenimiento. Los riesgos técnicos ocurren cuando el problema es más difícil de resolver de lo que se pensaba. También ocurren cuando el proyecto se lleva a cabo sobre la base de desarrollos técnicos incompletos. (p. 8)

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera se presentan los riesgos según el PMBOK: estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing?

1.2.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿De qué manera se presenta La planificación de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing?

Problema específico 2

¿De qué manera se presenta La Identificar de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing?

Problema específico 3

¿De qué manera se presenta el análisis cualitativo de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing?

Problema específico 4

¿De qué manera se presenta el análisis cuantitativo de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing?

Problema específico 5

¿De qué manera se presenta la Planificación de respuesta a los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing?

1.3 Importancia y Justificación del Estudio

Importancia

La maestría en arquitectura con mención en gestión empresarial engloba los estudios de la gestión, planificación y ejecución de proyectos por lo que permite la formación de nuevos especialistas en la materia.

El presente trabajo de investigación es relevante porque tiene incidencia en la gestión de proyectos, en el limbo de las fases de planificación y ejecución, en este punto se dan a licitación los proyectos de inversión pública y las empresas privadas debería aplicar la gestión de riesgos de proyectos, para licitar proyectos con riesgos controlados. Para controlar los riesgos de los proyectos a los que se postula, los proyectos son sometidos a la gestión de los riesgos de proyectos para clasificarlos y asignarles un rango o nivel de riesgo ya sea bajo,

medio, alto o muy alto, luego se seleccionaran los proyectos que estén dentro del rango de bajo o mediano riesgo, de esta manera se previene ejecutar proyectos que perjudiquen las inversiones de la empresa.

Justificación Metodológica

“La investigación se desarrolla en base a un enfoque cualitativo que posee características del paradigma interpretativo, en el que se usará métodos de análisis, Inducción y la hermenéutica; se utilizará la técnica de la entrevista semi-estructurada, observación y análisis documentario” (Alvarez-Gayou, 2003, p. 80,105,163). El método y las técnicas utilizadas servirán para aquellos profesionales que deseen hacer investigaciones cualitativas. Es preciso manifestar que este trabajo está desarrollado bajo un enfoque inductivo.

Justificación Teórica

Las teorías y fundamentos revisados en el presente estudio de caso, permitirá que las categorías y subcategorías son fuentes importantes para plantear alternativas de solución a diferentes problemas que se presenten ante las licitaciones públicas; Esta investigación se justifica porque nos servirá para conocer un poco más sobre la problemática identificada, brindando la rigurosidad científica a la investigación proporcionando bases teóricas y prácticas para otras investigaciones.

Justificación Práctica

En la gestión de riesgo del PMI se considera las siguientes categorías como la, planificación, identificación, cualificación, cuantificación y la respuesta de los riesgos de los proyectos a los que se postula en una licitación pública, de esta manera se ordenan los proyectos por su nivel de riesgo, bajo, medio, alto y muy alto según indica el PMI.

Justificación Económica

Al implementar la gestión de riesgos según el PMBOK, se logrará que la empresa CORPOARQUING, administre mejor los riesgos que se presentan durante la etapa de ejecución de los servicios y obras públicas licitadas, de esta manera minimizar los costos de inversión.

Justificación del estudio

Cabe precisar que el Project Management Institute (2017), a través de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute. En su sexta edición. *“Esta guía se basa en el estándar para la dirección de proyectos. Del Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos (ANSI)”* (p. 2). En relación con lo señalado y desde el punto de vista metodológico se justifica la gestión de riesgo aplicando las buenas prácticas de la Guía PMI (Project Management Institute), y tratándose de un estudio cualitativo en el que se analizara los riesgos en las licitaciones de proyectos de infraestructura de las instituciones públicas, los cuales ayudaran a la empresa Corpoarquing a identificar el nivel de riesgo de cada una de las licitaciones a las que se postula.

1.4 Delimitación del estudio

Delimitación espacial

El presente estudio de investigación se desarrolló en la ciudad de Lima, en la empresa CORPOARQUING S.A.C, que tiene como finalidad, licitar proyectos de inversión pública en las instituciones como el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) y en la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS).

Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación tuvo una duración de 11 meses, iniciando el mes de marzo del 2018, y culminó en el mes de abril del 2019.

1.5 Objetivos de la Investigación:

1.5.1 Objetivo general

Analizar y describir de qué manera se presenta los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing.

1.5.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Analizar y describir de qué manera se presenta la planificación de la gestión de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing.

Objetivo específico 2

Analizar y describir de qué manera se presenta la identificación de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing.

Objetivo específico 3

Analizar y describir de qué manera se presenta el análisis cualitativo de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing.

Objetivo específico 4

Analizar y describir de qué manera se presenta el análisis cuantitativo de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing.

Objetivo específico 5

Analizar y describir de qué manera se presenta la planificación de respuesta a los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

Según la revista electrónica IsoTools Excellence (2009) en el artículo denominado “El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones” nos indica que:

La Gestión de Riesgos en las empresas nace en la década de los 60. Ante la tecnificación y modernización de ciertos procesos que hasta ese momento se habían desarrollado de forma manual, en muchos sectores se puso de manifiesto la necesidad de realizar un mejor control de las actividades. La tecnología supuso mayor agilidad y calidad, pero a la vez nuevos retos de control y seguimiento. A partir de esos años se publicó la primera literatura al respecto. Los sectores que más contribuyeron a la consolidación del concepto fueron el asegurador, el tecnológico, el militar y el de la ingeniería náutica y nuclear. Sin embargo, sólo en la segunda mitad de los años 70 la Gestión de Riesgos entró de lleno a las empresas. Esto se debió a la aparición de las primeras normas y estándares internacionales. Quizá el más significativo fue el código de seguridad nuclear que hizo público la US Nuclear Regulatory Commission, el cual intentaba minimizar los riesgos a los que estaba expuesto el sector nuclear estadounidense. La asimilación del término acabó de completarse gracias la difusión de otras normas al respecto, como por ejemplo el COSO, código emitido por el Comité de Organizaciones Sponsor en 1991 y que incluía prácticas para la gestión interna del riesgo. Dos años más tarde, Australia y Nueva Zelanda publicaron la norma AS/NZ 4360 sobre el riesgo en sus empresas públicas, mientras en 2002 el Instituto Británico de Gestión de Riesgos hizo público el estándar IRM. Por otro en el 2009 la organización de normalización (ISO) La norma ISO 31000: 2009. Sobre gestión de riesgos está dirigida a personas que crean y protegen el valor en una organización mediante la gestión de riesgos, la toma de decisiones, el establecimiento y el logro de objetivos y la mejora del rendimiento. El proceso de revisión de la norma descubre las virtudes de mantener la administración de riesgos simple. (p.3)

2.2 Investigaciones relacionadas con el tema

Según Cortina & Quintero (2018), en la revista electrónica denominada “Dinámica de sistemas” ellos nos comentan que:

Su investigación presenta un modelo de gestión de riesgos de proyectos de investigación, estableciendo un acercamiento integral al manejo del riesgo en el marco de un sistema complejo, generando una aproximación a la gestión de riesgos mediante la aplicación de dinámica de sistemas, con el objetivo de mitigar las limitaciones de las metodologías tradicionales como PMBOK, PRINCE2, e ISO31000, con respecto a una perspectiva de análisis estructural. La propuesta tiene como punto de partida las consideraciones de la gestión del riesgo plasmadas en las metodologías tradicionales, resaltando sus puntos fuertes y haciendo énfasis en las limitaciones de carácter estructural; posteriormente se desarrolla un análisis de la importancia del tratamiento de los riesgos en los proyectos de investigación y se cuestiona el distanciamiento que presentan este tipo de proyectos con respecto a metodologías de gestión validadas. Finalmente se aborda el contexto del Instituto de Gestión del Riesgo (IRM) y se procede a la propuesta de modelo. (p.125)

Según Ollé & Cerezuela (2017), en su libro denominado “Gestión de proyectos paso a paso” nos comentan que:

Todo proyecto puede ser objeto de riesgos o incertidumbres causados por una falta de información sobre hechos que lo pueden afectar y sus consecuencias. Es importante dedicar la atención y el tiempo suficientes a identificar y analizar estos posibles riesgos y planificar cómo responder a ellos. La gestión de riesgos implica un proceso sistemático y proactivo gracias al cual se identifican los riesgos, se analizan cualitativa y cuantitativamente, se prepara un plan de respuesta y finalmente se realiza un seguimiento. El gestor debe asumir que no todo irá según lo previsto y preguntarse qué cosas pueden ir mal en el proyecto. Los principales riesgos afectan a retrasos en el tiempo, incremento de costes, dependencias de agentes externos, etc. Hay diferentes técnicas que pueden ayudar, como una Risk Breakdown Structure (RBS),

similar a la estructura de desglose de trabajo (EDT), pero clasificando los riesgos según categoría —técnicos, personal, organizativos, legales, etc. (p.74)

Según González, Bonilla, Quintero, Reyes, & Chavarro (2016), en la revista electrónica denominada “Análisis de las causas y consecuencias de los accidentes laborales ocurridos en dos proyectos de construcción”, ellos nos comentan que:

Las labores que se realizan en los proyectos de construcción son consideradas de alto riesgo al facilitar la ocurrencia de accidentes laborales que afectan la integridad física, mental y social de los colaboradores como la productividad de las empresas. Por tal motivo, el propósito de este artículo es analizar las causas y consecuencias de los accidentes laborales ocurridos durante el segundo semestre del año 2012 en dos proyectos de construcción de Neiva, Colombia. El alcance fue de tipo documental considerando como fuente de información los soportes de los accidentes laborales reportados ante la Administradora de Riesgo Laborales (ARL); para determinar las causas que dieron origen a dichos accidentes se utilizó el modelo de Frank E. Bird. Se analizaron 117 accidentes en los que se identificaron 195 faltas de control, 136 factores personales, 112 factores del trabajo, 151 actos inseguros y 54 condiciones inseguras; lo anterior teniendo en cuenta que en algunos accidentes se presentaron más de una causa. De esta manera se concluye que el mayor porcentaje de accidentes de trabajo ha sido generado por faltas de control seguidos por actos inseguros. Por tal motivo se recomienda la realización de programas de gestión de riesgos prioritarios, basados en una adecuada identificación de peligros, que permitan mitigar y controlar los riesgos, desarrollando a la vez en los trabajadores una cultura de autocuidado. (p.5)

Según Fernández & Munier (2014), en su libro denominado “Bases para la gestión de riesgos en proyectos” nos comentan que:

Los riesgos propiamente asociados al proyecto son los que amenazan al plan del proyecto, es decir afectan a la planificación. En definitiva, si los riesgos del proyecto se hacen realidad, es probable que el proyecto se retrase y que los costos aumenten. Cuando se planifica, se elabora un plan, y eso lleva intrínsecamente en si al aspecto del riesgo, que se puede definir como la desviación con respecto a ese plan, en alcance, duración, costes, calidad, suministros, de esta manera, los riesgos del proyecto identifican los problemas potenciales de presupuesto, cliente y requisitos y su impacto en un proyecto.

Los riesgos técnicos o del producto amenazan la calidad, desempeño y la planificación temporal del resultado que hay que producir, es decir del producto. La materialización de un riesgo técnico puede implicar que la implantación del producto sea difícil o imposible. En este sentido los factores de riesgo pueden provenir de la ambigüedad de las especificaciones, la incertidumbre técnica, las tecnologías punta o las técnicas anticuadas. Los riesgos técnicos están asociados a problemas potenciales de diseño, implementación, verificación, interfaz y mantenimiento. Los riesgos técnicos ocurren cuando el problema es más difícil de resolver de lo que se pensaba. También ocurren cuando el proyecto se lleva a cabo sobre la base de desarrollos técnicos incompletos. (p. 5 y 8)

Según Domínguez & Huerga (2012), en su libro denominado “Gestión informatizada de proyectos de innovación” nos comentan que:

El objetivo de este procedimiento es identificar los riesgos del proyecto, evaluando su impacto potencial, definiendo el contenido del riesgo y determinando una estrategia de mitigación del mismo. El Jefe de Proyecto, en un principio desarrollará una apreciación de la situación y realizará un análisis del riesgo. Cada riesgo potencial y su probabilidad de impacto sobre el proyecto, debe ser analizado y documentado. En la medida de lo posible,

la evaluación del riesgo debería estar basada en hechos tangibles en vez de en las apreciaciones del Jefe de Proyecto. El Jefe de Proyecto entonces elaborará el plan para la contención y la mitigación del riesgo al proyecto. Al revisar el plan se crea un informe. El informe comunicará el estado de los riesgos identificados a todas las partes interesadas incluyendo tanto al consultor como a la Gestión de Cliente. (p. 99)

Según IsoTools Excellence (2009), en su revista electrónica denominada “El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones” hacen la siguiente pregunta:

¿Qué es el riesgo empresarial? Toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo. Algunas en mayor medida que otras, pero ninguna se encuentra exenta. El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites.

En el plano corporativo, el riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables.

Proveniente del italiano *risicare* (en español: desafiar, retar, enfrentar), de modo que al concepto también se le asocia a toda probabilidad de pérdida. Otros sinónimos con los que suele guardar una relación directa son los de peligro, amenaza, perjuicio o daño.

Esto no quiere decir que todos los elementos que enmarcan la actividad comercial de las empresas sean riesgos en sí mismos. Por el contrario, existen ciertas características esenciales que los definen como tal:

- a. Debe estar asociado, de alguna manera, a la actividad de la empresa.
- b. Son complejos, no tienen una solución inmediata.
- c. Su impacto debe ser significativo.
- d. Entorpecen, obstaculizan, dificultan o postergan procesos. (p. 4 y 5)

2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

Project Management Body of Knowledge Sixta Edition (PMBOK)

El Project Managment Institute (2017) en su libro denominado “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos - sexta edición” Desarrolla lineamientos específicos para la gestión de riesgos, en el que nos da herramientas y técnicas para la planificación y mitigación de los impactos negativos de un proyecto, cuyo fundamento los establece a continuación:

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto. (p. 395)

los procesos de gestión de los riesgos del proyecto son:

- a. Planificar la Gestión de Riesgos.
- b. Identificar los Riesgos.
- c. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
- d. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.
- e. Planificar la Respuesta a los Riesgos.
- f. Monitorear y Controlar los Riesgos.

En los conceptos claves para la gestión de los riesgos del proyecto el PMI, (2017) en su libro Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos - sexta edición, comenta que:

El riesgo existe en dos niveles dentro de cada proyecto. Cada proyecto presenta riesgos individuales que pueden afectar la consecución de los objetivos del mismo. También es importante tener en cuenta el grado de riesgo de la totalidad del proyecto.

Riesgo individual del proyecto. - Es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto.

Riesgo general del proyecto. - Es el efecto de la incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto, proveniente de todas las fuentes de incertidumbre incluidos riesgos individuales, que representa la exposición de los interesados a las implicancias de las variaciones en el resultado del proyecto, tanto positivas como negativas.

Los riesgos individuales del proyecto pueden tener un efecto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto, si se presentan. La Gestión de los Riesgos del Proyecto tiene como objetivo explotar o mejorar los riesgos positivos (oportunidades), evitando o mitigando al mismo tiempo los riesgos negativos (amenazas). Las amenazas no gestionadas pueden dar lugar a cuestiones o problemas tales como retrasos, sobrecostos, déficit en el desempeño o pérdida de reputación. Las oportunidades aprovechadas pueden conducir a beneficios tales como la reducción de tiempo y costo, mejora en el desempeño o buena reputación.

El Riesgo General del Proyecto también puede ser positivo o negativo. La gestión del riesgo general del proyecto tiene como objetivo mantener la exposición al riesgo del proyecto dentro de un rango aceptable, mediante la reducción de los impulsores de variación negativa, la promoción de los impulsores de variación positiva y la maximización de la probabilidad de lograr los objetivos generales del proyecto. (p. 397)

PMI (Project Management Institute)

Según el PMI (2017), los resultados de estos proyectos surgieron de la aplicación por parte de líderes y directores, de prácticas, principios, procesos, herramientas y técnicas de dirección de proyectos en su trabajo. Los directores de estos proyectos utilizaron un conjunto de habilidades clave y

aplicaron conocimientos para satisfacer a sus clientes y a otras personas involucradas y afectadas por el proyecto. A mediados del siglo XX, los directores de proyecto iniciaron la tarea de buscar el reconocimiento de la dirección de proyectos como profesión. Un aspecto de esta tarea suponía llegar a un acuerdo sobre el contenido de los fundamentos para la dirección de proyectos (BOK, por las siglas en inglés de Body of Knowledge) llamado dirección de proyectos. Este conjunto de conocimientos luego se conocería como los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK). El Project Management Institute (PMI) produjo una línea base de diagramas y glosarios para el PMBOK. Los directores de proyecto pronto comprendieron que un solo libro no podría contener el PMBOK completo. Por lo tanto, el PMI desarrolló y publicó la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.

El PMI define los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos. Los fundamentos para la dirección de proyectos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión. (p. 1)

**Descripción General
de la Gestión de los
Riesgos del Proyecto**

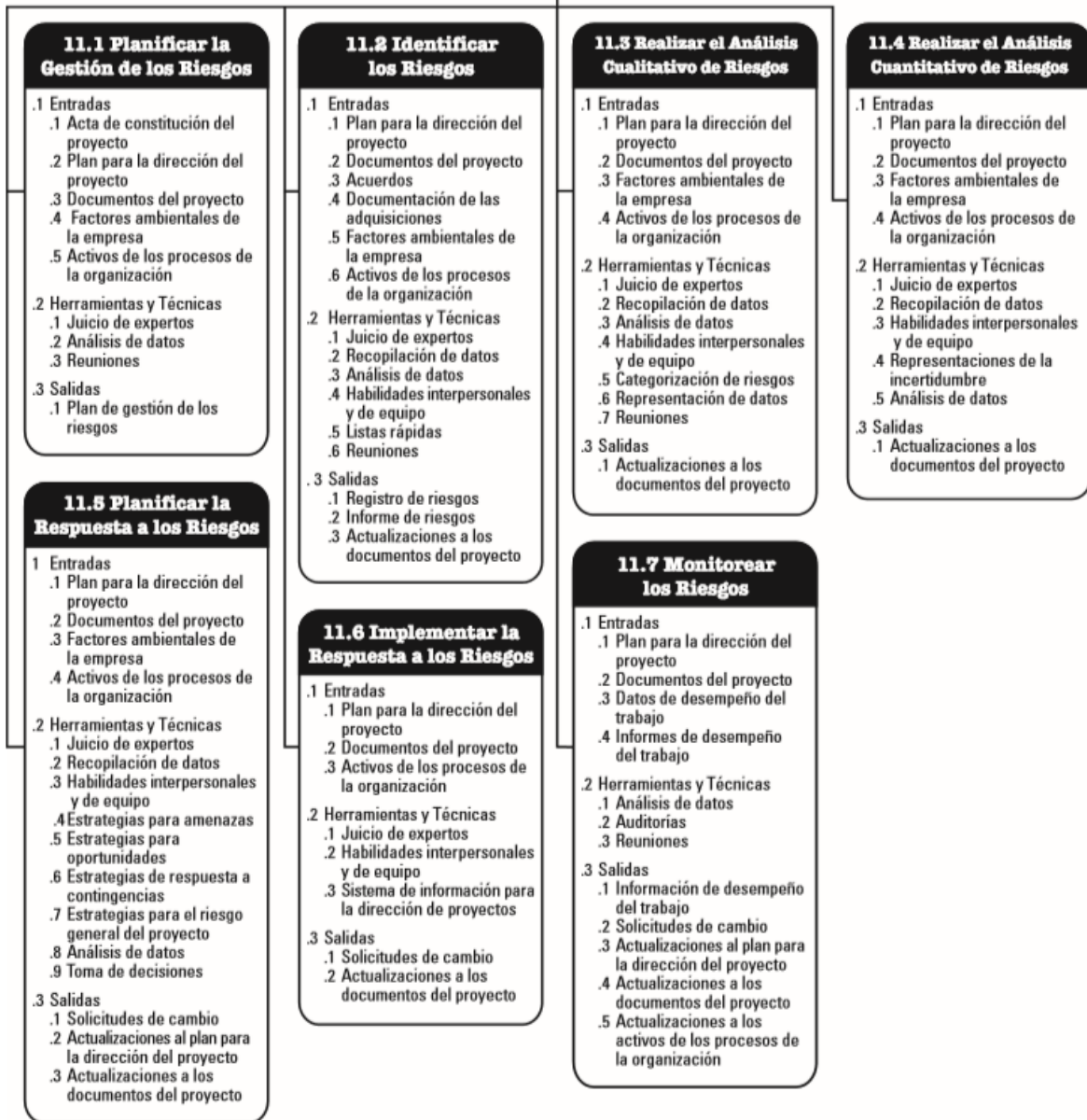


Figura 1. Etapa de la gestión de riesgos en el proyecto

Fuente: Project Management Institute (PMI), 2017

2.4 Definición de términos básicos

Ciclos de Vida del Proyecto y del Desarrollo

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. (PMI, 2017, p. 547).

Fase del Proyecto

Es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables, Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. (PMI, 2017, p. 667).

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Un Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Los Grupos de Procesos son independientes de las fases del proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en los siguientes cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

Grupo de Procesos de Inicio.

Grupo de Procesos de Planificación.

Grupo de Procesos de Ejecución.

Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

Grupo de Procesos de Cierre.

(PMI, 2017, p. 23).

Gestión De Los Riesgos Del Proyecto

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. (PMI , 2017, p. 395).

Riesgo individual del proyecto

Es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto. (PMI , 2017, p. 397).

Riesgo general del proyecto

Es el efecto de la incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto, proveniente de todas las fuentes de incertidumbre incluidos riesgos individuales, que representa la exposición de los interesados a las implicancias de las variaciones en el resultado del proyecto, tanto positivas como negativas. (PMI , 2017, p. 397).

Riesgos no relacionados con eventos

La mayoría de los proyectos se centran sólo en riesgos que sean eventos futuros inciertos. Los ejemplos de riesgos basados en eventos incluyen: un vendedor clave podría cerrar su negocio durante el proyecto, el cliente cambiar los requisitos después de que el diseño esté completo. (PMI , 2017, p. 398).

Gestión integrada de los riesgos.

Los proyectos existen en un contexto organizacional y pueden formar parte de un programa o de un portafolio. El riesgo existe en cada uno de estos niveles, y los riesgos deben ser asignados y gestionados en el nivel apropiado. Algunos de los riesgos identificados en los niveles superiores serán delegados al equipo del proyecto para su gestión, y algunos riesgos del proyecto pueden ser elevados a niveles superiores si se administran mejor fuera del proyecto. Un enfoque coordinado para la gestión de riesgos en toda la empresa garantiza la alineación y la coherencia en el modo en que el riesgo es gestionado a través de todos los niveles. Esto incorpora eficiencia ante los riesgos en la estructura de los programas y portafolios, proporcionando el mayor valor general para un determinado nivel de exposición al riesgo. (PMI , 2017, p. 399).

Planificar la Gestión de los Riesgos

Planificar la Gestión de los Riesgos es el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. El beneficio clave de este proceso es que asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos son proporcionales tanto a los riesgos como a la importancia del proyecto para la organización y otros interesados. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto. (PMI , 2017, p. 401).

Identificar los Riesgos

Identificar los Riesgos es el proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características. El beneficio clave de este proceso es la documentación de los riesgos individuales existentes del proyecto y las fuentes de riesgo general del mismo. También reúne información para que el equipo del proyecto pueda responder adecuadamente a los riesgos identificados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto. (PMI , 2017, p. 409).

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos

El proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características. (PMI , 2017, p. 419).

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos

El proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto. (PMI, 2017, p. 419).

Planificar la Respuesta a los Riesgos

El proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto. (PMI , 2017, p. 437).

Implementar la Respuesta a los Riesgos

Implementar la Respuesta a los Riesgos es el proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos. El beneficio clave de este proceso es que asegura que las respuestas a los riesgos acordadas se ejecuten tal como se planificaron, a fin de abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, minimizar las amenazas individuales del proyecto y maximizar las oportunidades individuales del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto. (PMI , 2017, p. 449).

Monitorear los Riesgos

El proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto. (PMI, 2017, p. 453).

Matriz de probabilidad e impacto.

Una matriz de probabilidad e impacto es una cuadrícula para vincular la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo con su impacto sobre los objetivos del proyecto en caso de que ocurra dicho riesgo. (PMI , 2017, p. 425).

Juicio De Expertos

El juicio de expertos se define como el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, Área de Conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha pericia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada. (PMI, 2017, p. 79).

Análisis De Datos

Entre las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse para este proceso se incluye, entre otras, el análisis de alternativas. Se evalúan diversas formas de recolección de requisitos, elaboración del alcance del proyecto y del producto, creación del producto, validación del alcance y control del alcance. (PMI, 2017, p. 136).

Reuniones

Los equipos del proyecto pueden asistir a reuniones del proyecto a fin de desarrollar el plan para la gestión del alcance. Los participantes pueden incluir al director del proyecto, al patrocinador del proyecto, a determinados miembros del equipo del proyecto, a determinados interesados, cualquier persona responsable de cualquiera de los procesos de gestión del alcance y otras personas, según sea necesario. (PMI, 2017, p. 136).

Recopilación de datos

Toma de ideas. Es obtener una lista completa de los riesgos individuales del proyecto y las fuentes de riesgo general del proyecto. Por lo general, el equipo del proyecto efectúa tormentas de ideas, a menudo con un grupo multidisciplinario de expertos que no forman parte del equipo. Las ideas son generadas bajo la guía de un facilitador, ya sea en una sesión abierta de tormenta de ideas o de una que utilice técnicas más estructuradas.

Lista de verificación. Ellas constituyen una manera eficaz de capturar las lecciones aprendidas de proyectos similares completados, enumerando específicos riesgos individuales del proyecto que han ocurrido previamente y que pudieran ser relevantes para este proyecto.

Entrevistas. Los riesgos individuales del proyecto y las fuentes de riesgo general del proyecto pueden ser identificados a través de entrevistas a participantes experimentados del proyecto, interesados y expertos en la materia. (PMI, 2017, p. 414).

Análisis de datos

Análisis de causa raíz. La misma técnica se puede utilizar para encontrar oportunidades, comenzando con un enunciado de beneficios (por ejemplo, entrega temprana o por debajo del presupuesto) y para explorar que oportunidades pueden resultar que ese beneficio se materialice.

Análisis FODA. Esta técnica examina el proyecto desde cada una de las perspectivas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

En la identificación de riesgos, se utiliza para aumentar la amplitud de los riesgos identificados mediante la inclusión de los riesgos generados internamente.

Análisis de documentos. Los riesgos pueden ser identificados a partir de una revisión estructurada de documentos del proyecto, entre otros, planes, supuestos, restricciones, archivos de proyecto anteriores, contratos, acuerdos y documentación técnica. (PMI, 2017, p. 415).

Habilidades interpersonales y equipo

Gestión de conflictos puede utilizarse para ayudar a alinear a los interesados con respecto a los objetivos, criterios de éxito, requisitos de alto nivel, descripción del proyecto, resumen de hitos y otros elementos del acta de constitución.

Facilitación. La facilitación es la capacidad de guiar eficazmente un evento grupal hacia una decisión, solución o conclusión exitosa.

Gestión de reuniones. La gestión de reuniones incluye preparar la agenda, asegurarse de invitar a un representante de cada grupo clave de interesados y preparar y enviar el acta y las acciones de seguimiento. (PMI, 2017, p. 80).

Listas rápidas

Una lista de ideas rápidas es una lista predeterminada de categorías de riesgos que podrían dar lugar a riesgos individuales del proyecto y que también pueden actuar como fuentes de riesgo general del proyecto. La lista de ideas rápidas se puede utilizar como un marco para ayudar al equipo del proyecto para la generación de ideas, utilizando las técnicas de identificación de riesgos. (PMI, 2017, p. 80).

Categorización de riesgos

La agrupación de riesgos en categorías puede llevar al desarrollo de respuestas a los riesgos más efectivas al centrar la atención y el esfuerzo sobre las áreas de mayor exposición al riesgo, o mediante el desarrollo de respuestas

genéricas a los riesgos a fin de hacer frente a grupos de riesgos relacionados. (PMI, 2017, p. 425).

Representación de datos

Diagramas de flujo. Los diagramas de flujo también son denominados mapas de procesos, porque muestran la secuencia de pasos y las posibilidades de ramificaciones que existen en un proceso que transforma una o más entradas en una o más salidas.

Modelo lógico de datos. Los modelos lógicos de datos son una representación visual de los datos de una organización, descritos en el lenguaje de los negocios e independientes de cualquier tecnología específica.

Diagramas Matriciales. Los diagramas matriciales ayudan a determinar la solidez de las relaciones entre diferentes factores, causas y objetivos que existen entre las filas y columnas que conforman la matriz.

Mapeo mental. El mapeo mental es un método diagramático utilizado para organizar visualmente la información. (PMI, 2017, p. 284).

Estrategia para amenazas

Escalar. El escalamiento es apropiado cuando el equipo de proyecto o el patrocinador del proyecto está de acuerdo en que una amenaza se encuentra fuera del alcance del proyecto o que la respuesta propuesta excedería la autoridad del director del proyecto.

Evitar. Evitar el riesgo es cuando el equipo del proyecto actúa para eliminar la amenaza o proteger al proyecto de su impacto. Puede resultar apropiado para las amenazas de alta prioridad con una alta probabilidad de ocurrencia y un gran impacto negativo.

Transferir. La transferencia implica el cambio de titularidad de una amenaza a un tercero para que maneje el riesgo y para que soporte el impacto si se produce la amenaza.

Mitigar. En la mitigación de riesgos se toman medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de una amenaza. Las acciones de mitigación tempranas son a menudo más efectivas que tratar de reparar el daño después de que se ha producido la amenaza.

Aceptar. La aceptación de riesgos reconoce la existencia de una amenaza, pero no se toman medidas proactivas. Esta estrategia puede ser apropiada para las amenazas de baja prioridad, y también puede ser adoptada cuando no es posible o rentable hacer frente a una amenaza de ninguna otra manera. (PMI, 2017, p. 443).

Estrategias para oportunidades

Escalar. Esta estrategia de respuesta a los riesgos es apropiada cuando el equipo de proyecto o el patrocinador del proyecto están de acuerdo en que una oportunidad se encuentra fuera del alcance del proyecto o que la respuesta propuesta excedería la autoridad del director del proyecto.

Explotar. La estrategia de explotar se puede seleccionar para oportunidades con alta prioridad, cuando la organización quiere asegurarse de que la oportunidad se haga realidad.

Compartir. Compartir implica la transferencia de la propiedad de una oportunidad a un tercero para que éste comparta algunos de los beneficios si se produce la oportunidad.

Mejorar. La estrategia de mejorar se utiliza para aumentar la probabilidad y/o el impacto de una oportunidad. Las acciones de mejoramiento tempranas son a menudo más efectivas que tratar de mejorar el beneficio después de que se ha producido la oportunidad.

Aceptar. La aceptación de una oportunidad reconoce su existencia, pero no se toman medidas proactivas.

Esta estrategia puede ser apropiada para las oportunidades de baja prioridad, y también puede ser adoptada cuando no es posible o rentable hacer frente a una oportunidad de ninguna otra manera. La aceptación puede ser activa pasiva. (PMI, 2017, p. 444).

Estrategias de respuesta a contingencias

Algunas estrategias de respuesta se diseñan para ser usadas únicamente si se producen determinados eventos. Para algunos riesgos, resulta apropiado para el equipo del proyecto elaborar un plan de respuesta que sólo se ejecutará bajo determinadas condiciones predefinidas, cuando se prevé que habrá suficientes señales de advertencia para implementar el plan. Se deben definir y rastrear los eventos que disparan la respuesta para contingencias, tales como no cumplir con hitos intermedios u obtener una prioridad más alta con un vendedor. Las respuestas a los riesgos identificadas mediante esta técnica se denominan a menudo planes de contingencia o planes de reserva, e incluyen los eventos desencadenantes identificados que ponen en marcha los planes. (PMI, 2017, p. 445).

Estrategias para el riesgo general del proyecto

Las respuestas a los riesgos deberían ser planificadas y ejecutadas no sólo para los riesgos individuales del proyecto, sino también para hacer frente al riesgo general del proyecto. Las mismas estrategias de respuesta a los riesgos que se utilizan para hacer frente a los riesgos individuales del proyecto también se pueden aplicar al riesgo general del proyecto:

Evitar. Cuando el nivel de riesgo general del proyecto sea significativamente negativo y fuera de los umbrales de riesgos acordados para el proyecto, puede ser adoptada una estrategia de evasión. Esto implica tomar acciones focalizadas para reducir el efecto negativo de la incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto, y colocar el proyecto de nuevo dentro de los umbrales.

Explotar. Cuando el nivel de riesgo general del proyecto sea significativamente positivo y fuera de los umbrales acordados de riesgo para el proyecto, puede ser adoptada una estrategia de explotación.

Transferir/compartir. Si el nivel de riesgo general del proyecto es alto, pero la organización es incapaz de hacerle frente de manera efectiva, puede ser involucrado un tercero para manejar el riesgo en nombre de la organización. (PMI, 2017, p. 445).

Representaciones de la incertidumbre

Cuando la duración, el costo o los recursos necesarios para una actividad planificada son inciertos, el rango de valores posibles se puede representar en el modelo como una distribución de probabilidad. Esta puede tomar diversas formas. Las más comúnmente utilizadas son distribuciones triangulares, normales, log normales, beta, uniformes o discretas. Se debe tener cuidado al seleccionar una distribución de probabilidad apropiada a fin de reflejar el rango de valores posibles para la actividad planeada. (PMI, 2017, p. 432).

Toma de decisiones

Las técnicas para la toma de decisiones que pueden utilizarse para seleccionar una estrategia de respuesta a los riesgos incluyen, entre otras, el análisis de decisiones con múltiples criterios. Pueden ser objeto de examen una o más estrategias de respuesta a los riesgos. Las técnicas para la toma de decisiones pueden ayudar a priorizar las estrategias de respuesta a los riesgos. El análisis de decisiones con múltiples criterios utiliza una matriz de decisión a fin de proporcionar un enfoque sistemático para el establecimiento de criterios clave de decisión, evaluar y clasificar alternativas, y seleccionar una opción preferida. (PMI, 2017, p. 446).

Diagramas jerárquicos.

Cuando los riesgos han sido clasificados utilizando más de dos parámetros, no se puede utilizar la matriz de probabilidad e impacto y se requieren otras representaciones gráficas. (PMI, 2017, p. 425).

Paradigma Interpretativo.

También llamado paradigma cualitativo, fenomenológico, naturalista, humanista o etnográfico. Se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. (Gago et al., 2018, pág. 24).

Holística.

El investigador ve el escenario y las personas en una perspectiva de totalidad. Las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo integral, que obedece a una lógica propia de organización, de funcionamiento y de significación. (Gago et al., 2018, pág. 49).

Hermenéutica.

La hermenéutica es el arte de interpretar textos. Se utiliza este concepto específicamente en el ámbito de la religión, pero también en otras disciplinas como la filosofía, derecho (hermenéutica jurídica) y la literatura.

La hermenéutica por lo tanto es la ciencia de la interpretación etimológicamente la palabra se deriva de verbo griego “Hermeneuo” que significa exponer, publicar, interpretar. (Gago et al., 2018, pág. 56).

El Mapeo.

El concepto de mapa es tomado a qui en un sentido figurado ya que, si bien dentro de ese proceso de mapeo se incluyen lugares físicos, la verdadera intención es poder lograr un acercamiento a la realidad social cultural objeto de estudio, donde se tengan claramente identificados los actores o participantes, las variaciones de tiempo y lugar de la acciones que estos desarrollan; en fin, un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación o fenómeno objeto de análisis. (Gago et al., 2018, pág. 71).

Análisis de contenido

El análisis de contenido tiene sus orígenes en la psicología Social y la sociología, aplicadas a la comprensión del campo de la política, las relaciones interpersonales y la literatura; con un amplio desarrollo ulterior en los

terrenos de la publicidad y a comunicación de masas. (Gago et al., 2018, pág. 61).

Análisis documental

Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. A través de ellos es posible capturar información muy valiosa para lograr el encuadre al que hicimos alusión en el numeral inmediatamente anterior. Dicho encuadre incluye, básicamente, la descripción de los acontecimientos rutinarios, así como de los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis de otra parte, permite conocer los nombres e idéntica los roles de las personas clave en la situación social cultural, objeto de estudio. Finalmente, es oportuno señalar que los documentos son una fuente bastante fidedigna y practica para revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que han escrito. (Gago et al., 2018, pág. 81).

2.5 Fundamentos teóricos

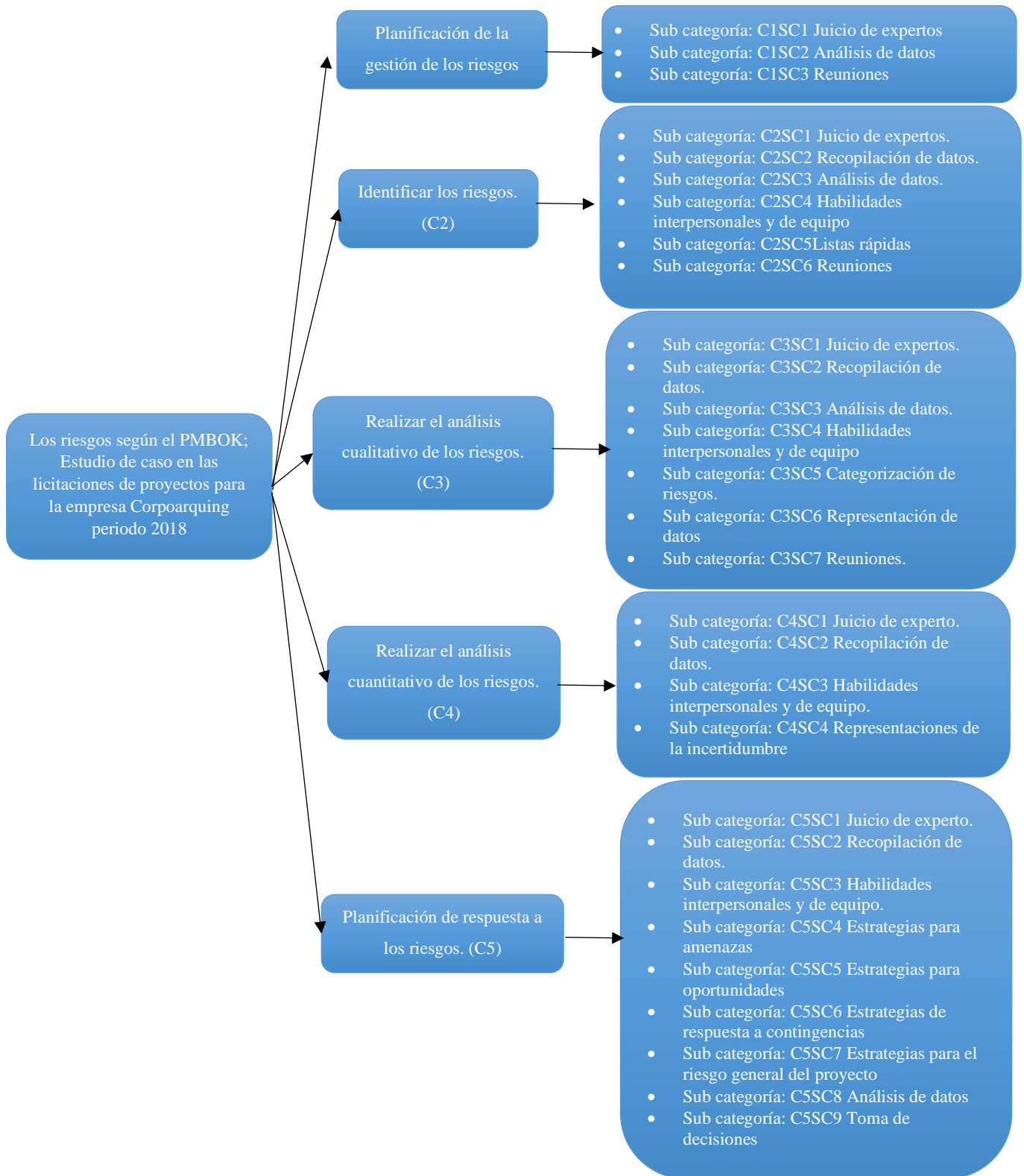


Figura 2. Fundamentos teóricos de la Gestión de Riesgos según el PMBOK

Fuente: Project Management Institute (PMI), 2017

2.6 Variables

A) Categoría

Categoría C1 - Planificación de la gestión de los riesgos.

Planificar la Gestión de los Riesgos es el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. El beneficio clave de este proceso es que asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos son proporcionales tanto a los riesgos como a la importancia del proyecto para la organización y otros interesados. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto. (PMI , 2017, p. 401).

Categoría C2 - Identificar los riesgos.

Identificar los Riesgos es el proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características. El beneficio clave de este proceso es la documentación de los riesgos individuales existentes del proyecto y las fuentes de riesgo general del mismo. También reúne información para que el equipo del proyecto pueda responder adecuadamente a los riesgos identificados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto. (PMI , 2017, p. 409).

Categoría C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos.

El proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características. (PMI , 2017, p. 419).

Categoría C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos.

El proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto. (PMI, 2017, p. 419).

Categoría C5 - Planificación de respuesta a los riesgos.

El proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto. (PMI , 2017, p. 437).

B) Subcategorías

Categoría C1 – Planificación de la gestión de los riesgos.

Sub categoría: C1SC1 Juicio de expertos

El juicio de expertos se define como el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha pericia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada Se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en los siguientes temas:

- Familiaridad con el enfoque de la organización para el manejo del riesgo, incluyendo la gestión de los riesgos a nivel de la empresa, donde éste se lleva a cabo;
- Adaptación de la gestión de riesgos a las necesidades específicas de un proyecto; y
- Tipos de riesgo que probablemente pueden ser encontrados en proyectos en la misma área. (PMI, 2017, p. 404).

Sub categoría: C1SC2 Análisis de datos

Las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otros, un análisis de los interesados para determinar el apetito al riesgo de los interesados en el proyecto. (PMI, 2017, p. 404).

Sub categoría: C1SC3 Reuniones

El plan de gestión de los riesgos puede ser desarrollado como parte de la reunión de lanzamiento del proyecto o se puede celebrar una reunión específica de planificación. Los asistentes pueden incluir el director del proyecto, determinados miembros del equipo de proyecto, interesados clave o miembros del equipo responsables del proceso de gestión de riesgos del proyecto. (El Project Management Institute, 2017, p. 136).

Categoría C2: Identificar los riesgos .**Sub categoría: C2SC1 Juicio de expertos.**

Se debe tomar en cuenta la pericia de individuos o grupos con conocimiento especializado de proyectos o áreas de negocio similares. El director del proyecto debe identificar a dichos expertos e invitarlos a considerar todos los aspectos de los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgos generales del proyecto, basándose en sus experiencias previas y en sus áreas de especialización. En este proceso se deben tener en cuenta los sesgos de los expertos. (PMI, 2017, p. 14).

Sub categoría: C2SC2 Recopilación de datos.

Toma de ideas. Es obtener una lista completa de los riesgos individuales del proyecto y las fuentes de riesgo general del proyecto. Por lo general, el equipo del proyecto efectúa tormentas de ideas, a menudo con un grupo multidisciplinario de expertos que no forman parte del equipo. Las ideas son generadas bajo la guía de un facilitador, ya sea en una sesión abierta de tormenta de ideas o de una que utilice técnicas más estructuradas.

Lista de verificación. Ellas constituyen una manera eficaz de capturar las lecciones aprendidas de proyectos similares completados, enumerando específicos riesgos individuales del proyecto que han ocurrido previamente y que pudieran ser relevantes para este proyecto.

Entrevistas. Los riesgos individuales del proyecto y las fuentes de riesgo general del proyecto pueden ser identificados a través de entrevistas a participantes experimentados del proyecto, interesados y expertos en la materia. (PMI, 2017, p. 414).

Sub categoría: C2SC3 Análisis de datos.

Análisis de causa raíz. La misma técnica se puede utilizar para encontrar oportunidades, comenzando con un enunciado de beneficios (por ejemplo, entrega temprana o por debajo del presupuesto) y para explorar que oportunidades pueden resultar beneficiosos.

Análisis FODA. Esta técnica examina el proyecto desde cada una de las perspectivas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). En la identificación de riesgos, se utiliza para aumentar la amplitud de los riesgos identificados mediante la inclusión de los riesgos generados internamente.

Análisis de documentos. Los riesgos pueden ser identificados a partir de una revisión estructurada de documentos del proyecto, entre otros, planes, supuestos, restricciones, archivos de proyecto anteriores, contratos, acuerdos y documentación técnica. (PMI, 2017, p. 415).

Sub categoría: C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras, la facilitación mejora la efectividad de muchas de las técnicas utilizadas para identificar riesgos individuales del proyecto y las fuentes de riesgo general del proyecto. Un facilitador experto puede ayudar a los participantes a mantenerse centrados en la tarea de identificación de riesgos, seguir con precisión el método asociado con la técnica, garantizar descripciones claras del riesgo, identificar y superar las fuentes del sesgo, y resolver cualquier desacuerdo que pueda surgir. (PMI, 2017, p. 80).

Sub categoría: C2SC5 Listas rápidas

Una lista de ideas rápidas es una lista predeterminada de categorías de riesgos que podrían dar lugar a riesgos individuales del proyecto y que también pueden actuar como fuentes de riesgo general del proyecto. La lista de ideas rápidas se puede utilizar como un marco para ayudar al equipo del proyecto para la generación de ideas, utilizando las técnicas de identificación de riesgos. (PMI, 2017, p. 80).

Sub categoría: C2SC6 Reuniones

Para llevar a cabo la identificación de riesgos, el equipo del proyecto puede llevar a cabo una reunión especializada (a menudo llamado un taller de riesgos). La mayoría de los talleres de riesgos incluyen alguna forma de tormenta de ideas, pero se pueden incluir otras técnicas de identificación de riesgos dependiendo del nivel del proceso de riesgo definido en el plan de gestión de los riesgos. Utilizar un facilitador experto aumentará la efectividad de la reunión. También es esencial el garantizar que las personas adecuadas participen en el taller de riesgo. (PMI, 2017, p. 136).

Categoría C3: Realizar el análisis cualitativo de los riesgos.**Sub categoría: C3SC1 Juicio de expertos.**

El juicio de expertos se define como el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, Área de Conocimiento, disciplina, industria, etc, Se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en los siguientes temas:

- Proyectos similares anteriores, y
- Análisis cualitativo de riesgos.

El juicio de expertos a menudo se obtiene a través de entrevistas o talleres facilitados de riesgos. La posibilidad de que los puntos de vista de expertos estén sesgados debe tenerse en cuenta en este proceso”. (PMI, 2017, p.422).

Sub categoría: C3SC2 Recopilación de datos.

La técnica de recopilación de datos que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras, entrevistas. Se pueden utilizar entrevistas estructuradas o semi-estructuradas para evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos individuales del proyecto, así como otros factores. El entrevistador debería promover un ambiente de confianza y confidencialidad en el marco de la entrevista a fin de fomentar evaluaciones honestas e imparciales. (PMI, 2017, p. 414).

Sub categoría: C3SC3 Análisis de datos.

Evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos. La evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos valora el grado en que los datos sobre los riesgos individuales del proyecto son precisos y confiables como base para el análisis cualitativo de riesgos. El uso de datos de riesgos de baja calidad podría resultar en un análisis cualitativo de riesgos de escasa utilidad para el proyecto. Si la calidad de los datos es inaceptable, podría ser necesario recopilar mejores datos.

Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos. La evaluación de la probabilidad de los riesgos toma en cuenta la probabilidad de ocurrencia de un riesgo específico. La evaluación del impacto de los riesgos toma en cuenta el efecto potencial sobre uno o más de los objetivos del proyecto, tales como cronograma, costo, calidad o desempeño. Los impactos serán negativos para las amenazas y positivo para las oportunidades. Para cada uno de los riesgos individuales del proyecto identificados, se evalúan la probabilidad y el impacto. Los riesgos se pueden evaluar a través de entrevistas o reuniones con participantes seleccionados por estar familiarizados con los tipos de riesgo registrados en el registro de riesgos. Entre ellos se incluyen los miembros del equipo del proyecto y expertos que no pertenecen al proyecto. Evaluación de otros parámetros de riesgo. El equipo de proyecto puede tomar en cuenta otras características de riesgo (además de probabilidad e impacto) al priorizar los riesgos individuales del proyecto para su posterior análisis y acciones. Estas características pueden incluir, entre otras:

Urgencia. El período dentro del cual debe ser implementada una respuesta al riesgo con el fin de ser efectiva. Un período breve indica una elevada urgencia.

Proximidad. El período antes de que el riesgo pudiera tener un impacto en uno o más objetivos del proyecto. Un breve período indica una elevada proximidad.

Inactividad. El período que puede transcurrir después de ocurrido el riesgo, antes de que se descubra su impacto. Un breve período indica una baja inactividad.

Manejabilidad. La facilidad con la que el dueño (u organización propietaria) de un riesgo puede gestionar la aparición o el impacto de un riesgo. Cuando la gestión es fácil, la manejabilidad es alta.

Controlabilidad. El grado en el que el dueño (u organización propietaria) del riesgo es capaz de controlar el resultado del riesgo. Cuando el resultado puede ser fácilmente controlado, la controlabilidad es alta.

Detectabilidad. La facilidad con que pueden ser detectados y reconocidos los resultados de que el riesgo ocurra, o esté a punto de ocurrir. Cuando la ocurrencia del riesgo se puede detectar fácilmente, la detectabilidad es alta.

Conectividad. La medida en que el riesgo está relacionado con otros riesgos individuales del proyecto. Cuando un riesgo está conectado con muchos otros riesgos, la conectividad es alta.

Impacto estratégico. La posibilidad de que el riesgo tenga un efecto positivo o negativo sobre los objetivos estratégicos de la organización. Cuando el riesgo tiene un efecto importante sobre los objetivos estratégicos, el impacto estratégico es alto. (PMI, 2017, p. 415).

Sub categoría: C3SC4 Habilidades interpersonales y de equipo

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras, la facilitación. La facilitación mejora la efectividad del análisis cualitativo de los riesgos individuales del proyecto. Un facilitador experto puede ayudar a los participantes a mantenerse centrados en la tarea de análisis de riesgos, seguir con precisión el método asociado con la técnica, llegar a un consenso sobre evaluaciones de probabilidad e impactos, identificar y superar las fuentes del sesgo, y resolver los desacuerdos que puedan surgir. (PMI, 2017, p. 80).

Sub categoría: C3SC5 Categorización de riesgos.

La agrupación de riesgos en categorías puede llevar al desarrollo de respuestas a los riesgos más efectivas al centrar la atención y el esfuerzo sobre las áreas de mayor exposición al riesgo, o mediante el desarrollo de respuestas genéricas a los riesgos a fin de hacer frente a grupos de riesgos relacionados. (PMI, 2017, p. 425).

Sub categoría: C3SC6 Representación de datos

Matriz de probabilidad e impacto. Una matriz de probabilidad e impacto es una cuadrícula para vincular la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo con su impacto sobre los objetivos del proyecto en caso de que ocurra dicho riesgo. Esta matriz especifica las combinaciones de probabilidad e impacto que permiten que los riesgos individuales del proyecto sean divididos en grupos de prioridad. Los riesgos se pueden priorizar con vistas a un análisis posterior y a la planificación de respuestas a los riesgos basadas en su probabilidad e impactos.

Diagramas jerárquicos. Cuando los riesgos han sido clasificados utilizando más de dos parámetros, no se puede utilizar la matriz de probabilidad e impacto y se requieren otras representaciones gráficas. Por ejemplo, una gráfica de burbujas muestra tres dimensiones de datos, donde cada riesgo se representa como un disco (burbuja), y los tres parámetros están representados por el valor en el eje x, el valor en el eje y y el tamaño de la burbuja. (El Project Management Institute, 2017, p. 284).

Sub categoría: C3SC7 Reuniones.

Para llevar a cabo el análisis cualitativo de riesgos, el equipo del proyecto puede llevar a cabo una reunión especializada (a menudo llamada un taller de riesgos) dedicada a la discusión de los riesgos individuales del proyecto identificados. Los objetivos de esta reunión incluyen la revisión de los riesgos previamente identificados, la evaluación de la probabilidad y los impactos (y posiblemente otros parámetros de riesgo), la categorización y la priorización. El dueño del riesgo, que será el encargado de planificar una respuesta adecuada al riesgo y de notificar los avances en la gestión del riesgo, será asignado a cada riesgo individual del proyecto como parte del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. (El Project Managment Institute, 2017, p. 414).

Categoría C4: Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos.**Sub categoría: C4SC1 Juicio de experto.**

El juicio de expertos se define como el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha pericia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada los siguientes temas:

- La traducción de la información sobre los riesgos individuales del proyecto y otras fuentes de incertidumbre en entradas numéricas para el modelo de análisis cuantitativo de riesgos.
- La selección de la representación más apropiada de la incertidumbre a fin de modelar los riesgos particulares u otras fuentes de incertidumbre.
- Las técnicas de modelado que resulten apropiadas en el contexto del proyecto.
- La identificación de qué herramientas serían las más adecuadas para las técnicas de modelado seleccionados
- La interpretación de los resultados del análisis cuantitativo de riesgos. (PMI, 2017, p. 431).

Sub categoría: C4SC2 Recopilación de datos.

Las entrevistas se pueden utilizar a fin de generar entradas para el análisis cuantitativo de riesgos, valiéndose de las entradas que incluyen riesgos individuales del proyecto y otras fuentes de incertidumbre. Esto es particularmente útil cuando se requiere información procedente de los expertos. El entrevistador debería promover un ambiente de confianza y confidencialidad durante la entrevista a fin de fomentar contribuciones honestas e imparciales. (PMI, 2017, p. 414).

Sub categoría: C4SC3 Habilidades interpersonales y de equipo.

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras, la facilitación (véase la Sección 4.1.2.3). Un facilitador experto es útil para la recopilación de datos de entrada durante un taller de riesgos que involucre a los miembros del equipo del proyecto y a otros interesados. Los talleres facilitados pueden mejorar la efectividad mediante el establecimiento de una clara comprensión del propósito del taller, la creación de consenso entre los participantes, la garantía de un enfoque continuo sobre la tarea y el uso de enfoques creativos para hacer frente a los conflictos interpersonales o fuentes de sesgo. (El Project Management Institute, 2017, p. 80).

Sub categoría: C4SC4 Representaciones de la incertidumbre

Cuando la duración, el costo o los recursos necesarios para una actividad planificada son inciertos, el rango de valores posibles se puede representar en el modelo como una distribución de probabilidad. Esta puede tomar diversas formas. Las más comúnmente utilizadas son distribuciones triangulares, normales, log normales, beta, uniformes o discretas. Se debe tener cuidado al seleccionar una distribución de probabilidad apropiada a fin de reflejar el rango de valores posibles para la actividad planeada. (PMI, 2017, p. 432).

Sub categoría: C4SC5 Análisis de datos

Simulación. El análisis cuantitativo de riesgos utiliza un modelo que simula los efectos combinados de los riesgos individuales del proyecto y otras fuentes de incertidumbre a fin de evaluar su impacto potencial en la consecución de los objetivos del proyecto. Las simulaciones se realizan habitualmente mediante un análisis de Monte Carlo. Cuando se realiza un análisis de Monte Carlo para el riesgo de costo, la simulación utiliza las estimaciones de costos del proyecto. Al realizar un análisis de Monte Carlo para el riesgo de cronograma, se utilizan el diagrama de red del cronograma y las estimaciones de duración. Un análisis cuantitativo integral del riesgo de costos-cronograma utiliza ambas entradas. La salida es un modelo de análisis cuantitativo de riesgos.

Análisis de sensibilidad. El análisis de sensibilidad ayuda a determinar qué riesgos individuales del proyecto u otras fuentes de incertidumbre tienen el impacto con mayor potencial sobre los resultados del proyecto. Correlaciona las variaciones en los resultados del proyecto con las variaciones en los elementos del modelo de análisis cuantitativo de riesgos. (PMI, 2017, p. 415).

Categoría C5: Planificación de respuesta a los riesgos.

Sub categoría: C5SC1 Juicio de experto.

El juicio de expertos se define como el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha pericia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada. Se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados en los siguientes temas:

- a. Estrategias de respuesta a amenazas.
- b. Estrategias de respuesta a oportunidades.
- c. Estrategias de respuesta a contingencias.
- d. Estrategias de respuesta al riesgo general del proyecto.

Pueden ser solicitados aportes de expertos con especial pericia en el tema correspondiente a un riesgo individual específico del proyecto, por ejemplo, cuando se requiera un conocimiento técnico especializado. (PMI, 2017, p. 79).

Sub categoría: C5SC2 Recopilación de datos.

La técnica de recopilación de datos que pueden utilizarse para este proceso incluye entrevistas. El desarrollo de respuestas a los riesgos individuales del proyecto y el riesgo general del proyecto puede llevarse a cabo durante las entrevistas estructuradas o semiestructuradas con los dueños de los riesgos. (PMI, 2017, p. 414).

Sub categoría: C5SC3 Habilidades interpersonales y de equipo.

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras, la facilitación. El uso de la facilitación mejora la efectividad de la elaboración de las respuestas a los riesgos individuales del proyecto y el riesgo general del proyecto. Un facilitador experto puede ayudar a los dueños de los riesgos a entender el riesgo, identificar y comparar las estrategias alternativas de posible respuesta a los riesgos, elegir una estrategia de respuesta adecuada, e identificar y superar las fuentes de sesgo. (PMI, 2017, p. 80).

Sub categoría: C5SC4 Estrategias para amenazas

Escalar. El escalamiento es apropiado cuando el equipo de proyecto o el patrocinador del proyecto está de acuerdo en que una amenaza se encuentra fuera del alcance del proyecto o que la respuesta propuesta excedería la autoridad del director del proyecto.

Evitar. Evitar el riesgo es cuando el equipo del proyecto actúa para eliminar la amenaza o proteger al proyecto de su impacto. Puede resultar apropiado para las amenazas de alta prioridad con una alta probabilidad de ocurrencia y un gran impacto negativo.

Transferir. La transferencia implica el cambio de titularidad de una amenaza a un tercero para que maneje el riesgo y para que soporte el impacto si se produce la amenaza.

Mitigar. En la mitigación de riesgos se toman medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de una amenaza. Las acciones de mitigación tempranas son a menudo más efectivas que tratar de reparar el daño después de que se ha producido la amenaza.

Aceptar. La aceptación de riesgos reconoce la existencia de una amenaza, pero no se toman medidas proactivas. Esta estrategia puede ser apropiada para las amenazas de baja prioridad, y también puede ser adoptada cuando no es posible o rentable hacer frente a una amenaza de ninguna otra manera. (PMI, 2017, p. 443).

Sub categoría: C5SC5 Estrategias para oportunidades

Escalar. Esta estrategia de respuesta a los riesgos es apropiada cuando el equipo de proyecto o el patrocinador del proyecto están de acuerdo en que una oportunidad se encuentra fuera del alcance del proyecto o que la respuesta propuesta excedería la autoridad del director del proyecto.

Explotar. La estrategia de explotar se puede seleccionar para oportunidades con alta prioridad, cuando la organización quiere asegurarse de que la oportunidad se haga realidad.

Compartir. Compartir implica la transferencia de la propiedad de una oportunidad a un tercero para que éste comparta algunos de los beneficios si se produce la oportunidad.

Mejorar. La estrategia de mejorar se utiliza para aumentar la probabilidad y/o el impacto de una oportunidad. Las acciones de mejoramiento tempranas son a menudo más efectivas que tratar de mejorar el beneficio después de que se ha producido la oportunidad.

Aceptar. La aceptación de una oportunidad reconoce su existencia, pero no se toman medidas proactivas”. (PMI, 2017, p. 444).

Sub categoría: C5SC6 Estrategias de respuesta a contingencias

Algunas estrategias de respuesta se diseñan para ser usadas únicamente si se producen determinados eventos. Para algunos riesgos, resulta apropiado para el equipo del proyecto elaborar un plan de respuesta que sólo se ejecutará bajo determinadas condiciones predefinidas, cuando se prevé que habrá suficientes señales de advertencia para implementar el plan. Se deben definir y rastrear los eventos que disparan la respuesta para contingencias, tales como no cumplir con hitos intermedios u obtener una prioridad más alta con un vendedor. Las respuestas a los riesgos identificadas mediante esta técnica se denominan a menudo planes de contingencia o planes de reserva, e incluyen los eventos desencadenantes identificados que ponen en marcha los planes. (PMI, 2017, p. 445).

Sub categoría: C5SC7 Estrategias para el riesgo general del proyecto

Las respuestas a los riesgos deberían ser planificadas y ejecutadas no sólo para los riesgos individuales del proyecto, sino también para hacer frente al riesgo general del proyecto. Las mismas estrategias de respuesta a los riesgos que se utilizan para hacer frente a los riesgos individuales del proyecto también se pueden aplicar al riesgo general del proyecto:

Evitar. Cuando el nivel de riesgo general del proyecto sea significativamente negativo y fuera de los umbrales de riesgos acordados para el proyecto, puede ser adoptada una estrategia de evasión. Esto implica tomar acciones focalizadas para reducir el efecto negativo de la incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto, y colocar el proyecto de nuevo dentro de los umbrales.

Explotar. Cuando el nivel de riesgo general del proyecto sea significativamente positivo y fuera de los umbrales acordados de riesgo para el proyecto, puede ser adoptada una estrategia de explotación.

Transferir/compartir. Si el nivel de riesgo general del proyecto es alto, pero la organización es incapaz de hacerle frente de manera efectiva, puede ser involucrado un tercero para manejar el riesgo en nombre de la organización. (PMI, 2017, p. 445).

Sub categoría: C5SC8 Análisis de datos

Puede ser considerado una serie de estrategias alternativas de respuesta a los riesgos. Las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse para seleccionar una estrategia preferida de respuesta a los riesgos incluyen, entre otras:

- a. Análisis de alternativas. Una simple comparación de las características y requerimientos de las opciones alternativas de respuesta a los riesgos puede dar lugar a una decisión sobre cuál es la respuesta más apropiada.
- b. Análisis costo-beneficio. Si el impacto de un riesgo individual del proyecto se puede cuantificar en términos monetarios, entonces la rentabilidad de las estrategias alternativas de respuesta a los riesgos se puede determinar usando el análisis costo-beneficio. La relación de (cambio en el nivel de impacto) dividido por (costo de implementación) entrega la rentabilidad de la estrategia de respuesta, con una relación más alta indicando una respuesta más efectiva. (PMI, 2017, p. 446).

Sub categoría: C5SC9 Toma de decisiones

Las técnicas para la toma de decisiones que pueden utilizarse para seleccionar una estrategia de respuesta a los riesgos incluyen, entre otras, el análisis de decisiones con múltiples criterios. Pueden ser objeto de examen una o más estrategias de respuesta a los riesgos. Las técnicas para la toma de decisiones pueden ayudar a priorizar las estrategias de respuesta a los riesgos. El análisis de decisiones con múltiples criterios utiliza una matriz de decisión a fin de proporcionar un enfoque sistemático para el establecimiento de criterios clave de decisión, evaluar y clasificar alternativas, y seleccionar una opción preferida. (PMI, 2017, p. 446).

CAPITULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

3.1 Metodología

El presente estudio de *“investigación se desarrolló en base al enfoque cualitativo es de nivel y carácter descriptivo, en el cual se utilizó los métodos de análisis, documentación y la hermenéutica; así como las técnicas de entrevista semi-estructurada, observación y análisis documental”*, acorde con Álvarez & Jurgensom (2003, p. 80,105,163).

Acorde con Strauss y Corbin (2002, p. 19 y 20), en el libro “Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada” nos expresa que, *“La investigación cualitativa produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos, el grueso del análisis es interpretativo, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones, y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico”*, Respecto a los autores Groat y Wang (2013, p. 257);

Acorde con Gago et al. (2018), en su libro denominado “Métodos y Técnicas de la Investigación Cualitativa” nos indica que:

El paradigma interpretativo también llamado paradigma cualitativo, se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social, este paradigma se centra, dentro de la realidad objetiva, en comprender a realidad tal como es desde los significados de las personas implicadas y estudia sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso social no observables directamente ni susceptibles de experimentación. (p. 24 y 25)

Acorde con Trujillo, Toro, Tapia, & Rosas (2019, p. 22 y 23), en su libro denominado “Investigación Cualitativa Epistemología, Consentimiento Informado, Entrevistas en Profundidad” expresa que:

El enfoque cualitativo de la investigación se fundamenta en las ideas del paradigma interpretativa, desarrollado por las Ciencias Sociales, este enfoque requiere que el investigador busque y comprenda las motivaciones del grupo estudiado, abandonando su óptica personal. Este es un enfoque

global y flexible, en donde se establece una relación directa entre el observador y el observado, logrando la construcción total del fenómeno, desde las diferencias individuales y estructurales básicas.

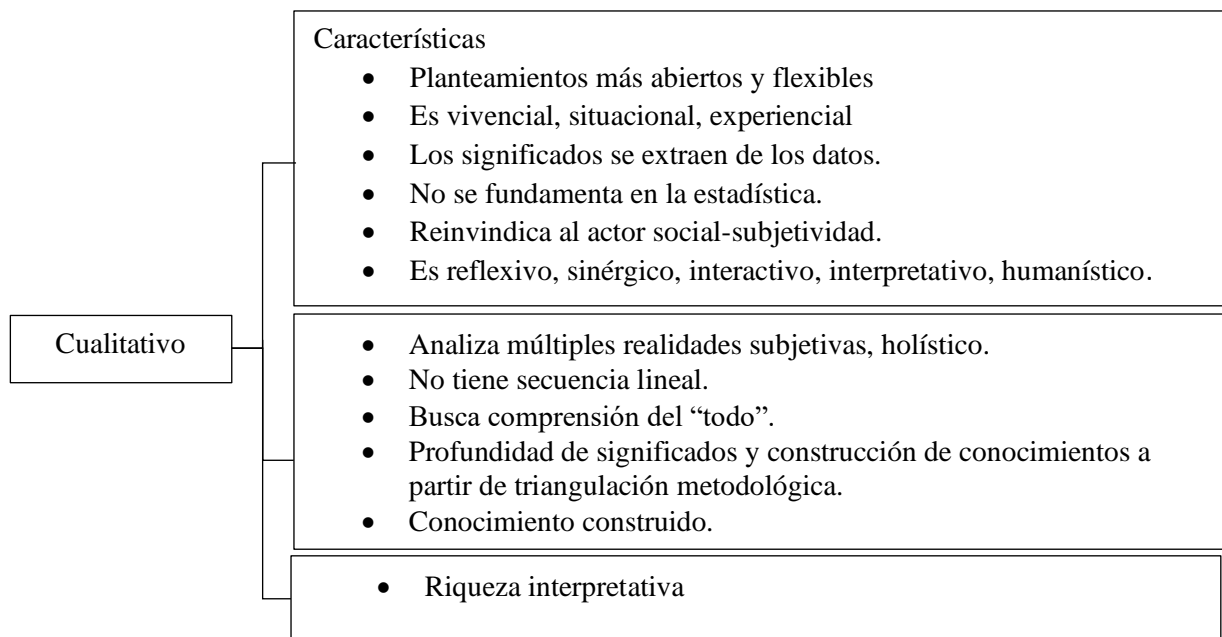


Figura 3. Enfoque de la investigación.

Fuente: Investigación Cualitativa Epistemología, Consentimiento Informado, Entrevistas en Profundidad.

3.2 Tipo de estudio

El presente de trabajo de investigación se desarrolló, bajo el enfoque cualitativo, acorde con Beal (2011, p. 15), “al referirse a este tipo de investigación, se hace uso de la metodología cualitativa, la cual asume una postura epistemológica hermenéutica llamada también interpretativa”. Así pues, de acuerdo a Gago et al. (2018, p. 24), el paradigma cualitativo posee las siguientes dimensiones:

Tabla 1.

Paradigma cualitativo – interpretativo y sus dimensiones.

Dimensión	Interpretativo (Cualitativo)
Intereses	Comprender, interpretar (compresión mutua compartida)
Ontología (Naturaleza de la realidad)	Construida, holística, divergente y múltiple.
Relación sujeto - objeto	Interrelación, relación influida por factores subjetivos.
Propósito: Generalización	Hipótesis de trabajo en contexto y tiempo dado, explicaciones, idiográficas, inductivas, cualitativas, centradas sobre diferencias.
Explicación: Causalidad	Interacción de factores.

Axiología (papel de los valores)	Valores dados. Influyen en la selección del problema, teoría método y análisis.
---	---

Nota: Adaptado de "Métodos y técnicas de la investigación cualitativa", por Gago et al.,(2018, p. 23). Perú.

Así mismo, en la investigación se tiene las siguientes características del paradigma de investigación cualitativa según *Gago et al. (2018, p. 26)*.

Tabla 2.

Características de los paradigmas de la investigación.

Dimensión	Interpretativo (naturalista, cuantitativo)
Fundamentos	Fenomenología. Teoría interpretativa
Naturaleza de la realidad	Dinámica, múltiple, holística, construida, divergente
Finalidad de la investigación	Comprende e interpreta la realidad, los significados de las personas, percepciones intenciones, acciones.
Relación sujeto objeto	Dependencia. Se afectan. Implicación investigadora. Interrelación
Valores	Explícitos. Influyen en la investigación
Teoría – práctica	Relacionadas. Retroalimentación mutua
Criterios de calidad	Credibilidad, conformación, transferibilidad
Técnicas: instrumentos y estrategias	Cualitativo, descriptivo. Investigador principal instrumento. Perspectivas participantes
Análisis de datos	Cualitativo: inducción, analítica, triangulación

Nota: Adaptado de "Métodos y técnicas de la investigación cualitativa", por Gago et al.,(2018, p. 23). Perú.

Por otro lado según Trujillo et al. (2019, p. 41), hace referencia a diferentes autores como Fernández, Hernández y Baptista (2014); Habermas (1981); Vasilachis (2014), y otros, que han aportado y enriquecido significativamente desde sus orígenes la perspectiva y línea de investigación cualitativa. En la figura 4, se detalla lo expresado:

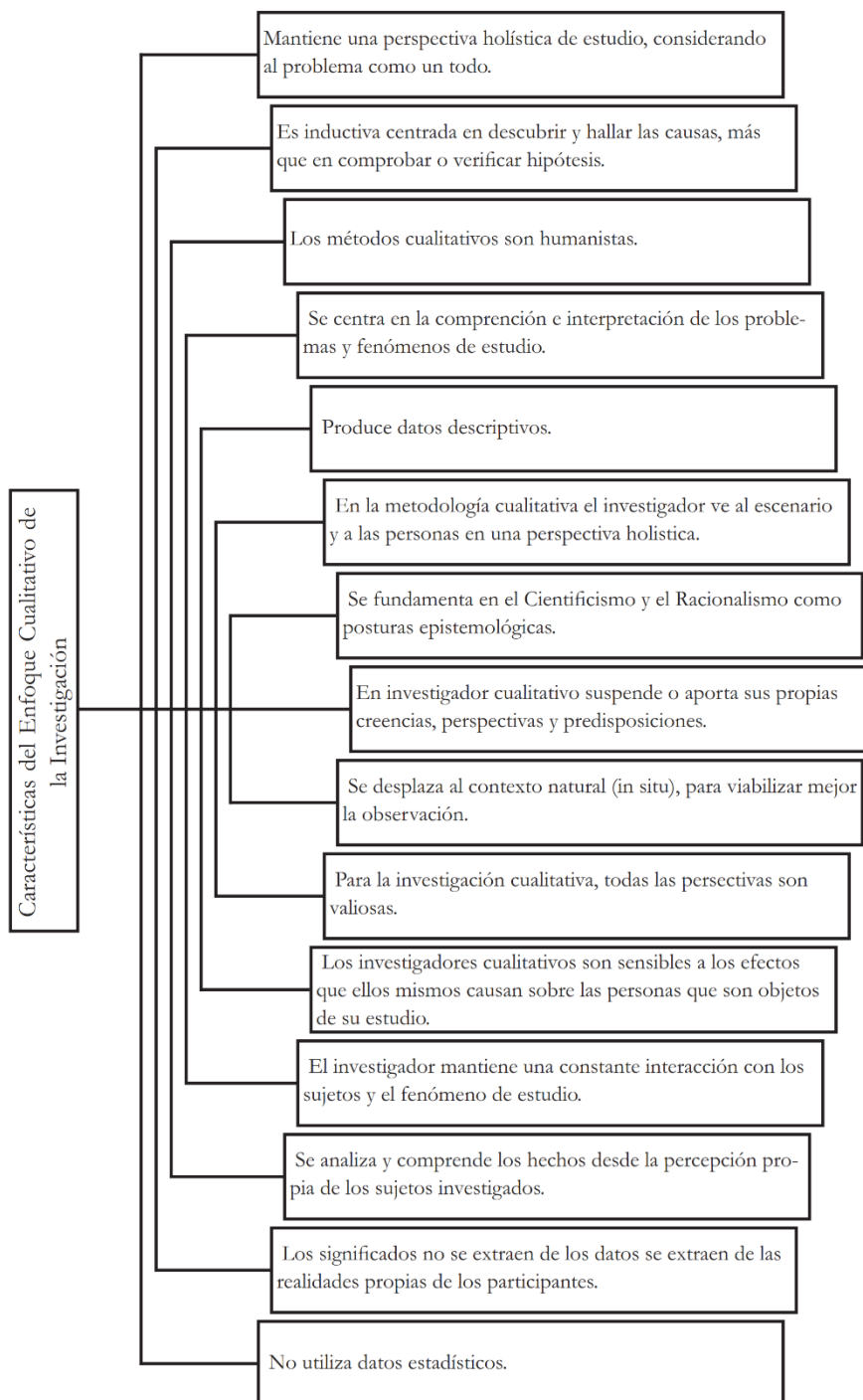


Figura 4. Características de la investigación cualitativa

Fuente: *Investigación Cualitativa Epistemología, Consentimiento Informado, Entrevistas en Profundidad.*

Según Trujillo et al. (2019, p. 43), señala otras características importantes del enfoque cualitativo emergente, sustentado por algunos autores como: Pérez-Serrano (1994); Taylor

y Bogdan (1994); Márquez (2007); Gurdían & Fernández (2007) y de los autores de esta obra respectivamente y, son las siguientes:

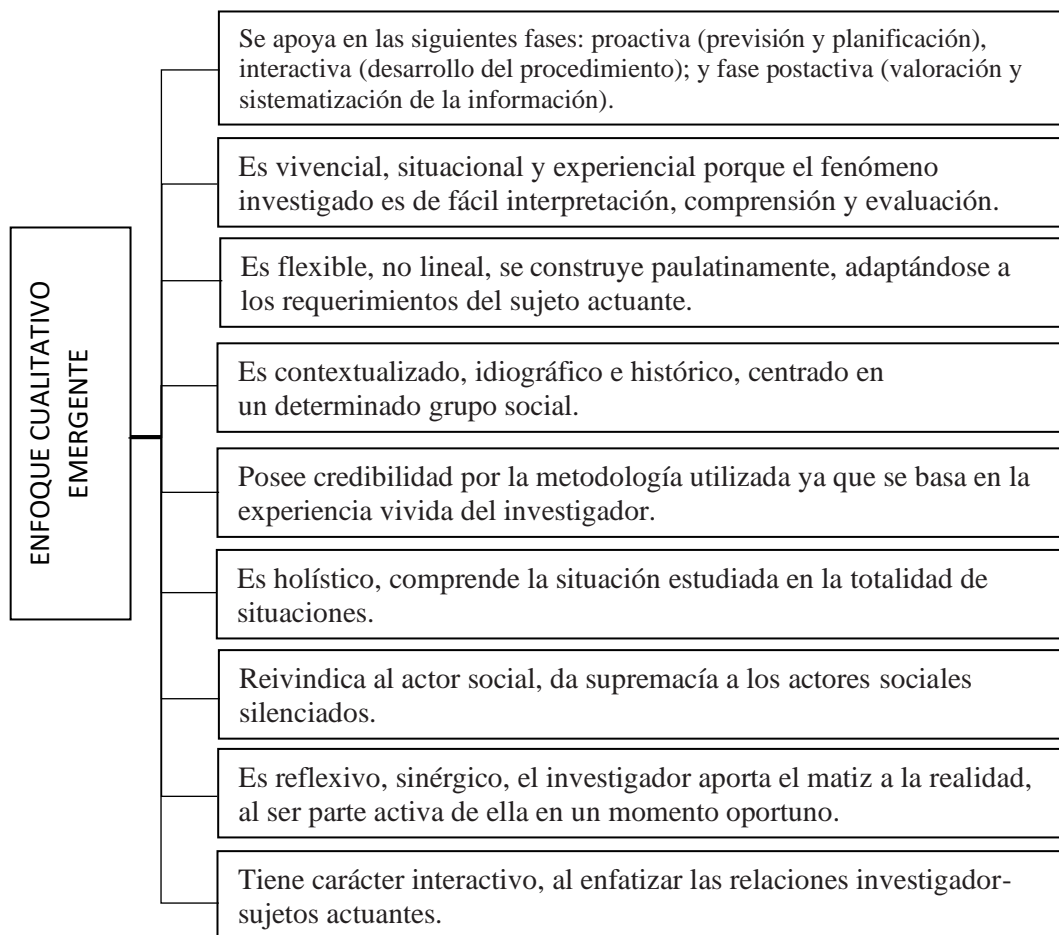


Figura 5. Características del enfoque cualitativo.

Fuente: *Investigación Cualitativa Epistemología, Consentimiento Informado, Entrevistas en Profundidad.*

3.3 Diseño

Estudio de casos.

Según lo manifestado por Monge (2010), El estudio de casos, se ha convertido en un método de investigación importante en la Administración de empresas, aun cuando los investigadores de corte cuantitativo lo cuestionan alegando que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente; sin embargo, la investigación cualitativa, específicamente con el estudio de casos, no representa a una muestra de una población o universo, son casos específicos los que se estudian buscando con esta metodología de investigación una generalización analítica y no estadística ampliando y generalizando teorías.

El uso del estudio de casos ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas. Son frecuentes las investigaciones que utilizan esta metodología que dan como resultado publicaciones en revistas de gran difusión y calidad en el área de la dirección y administración de empresas.

Con el estudio de casos se pretende encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, la formulación de nuevas teoría de la realidad social, lo que se busca es encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado, de ahí que no son formulaciones de verdades universales (p. 31).

Respecto a Groat & Wang (2013, p. 418 y 419) en el libro “Architectural Research Methods”, las principales características que identifican el estudio de casos son:

“(1) a focus on either single or multiple cases, studied in their real-life contexts; (2) the capacity to explain causal links; (3) the importance of theory development in the research design phase; (4) a reliance on multiple sources of evidence, with data converging in a triangular fashion; and (5) the power to generalize to theory”. Groat & Wang (2013, p. 418 y 419).

De acuerdo a lo mencionado por (Yin, 1994), “el estudio de caso es una estrategia de la investigación separada que tiene sus propios diseños de investigación. No importa si el estudio es explicativo, descriptivo, o exploratorio, el uso de la teoría, en la realización de los estudios de caso, no sólo es de una inmensa ayuda definiendo el diseño apropiado de la investigación y de la colección de los datos, también se vuelve el vehículo principal para generalizar los resultados del estudio de caso”. (p. 21)

3.4 Escenario de estudio

El lugar de estudio está comprendido en las instituciones públicas, como el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) y la Direcciones de Redes

Integradas de Salud (DIRIS), la investigación se centra en las licitaciones que realizan ambas instituciones, para poder licitar con el estado es necesario seguir los siguientes pasos.

- Inscribirse en el Registro Nacional de Proveedores (RNP).
- Ingresar a la página del Organismo supervisor de las contrataciones del estado (OSCE) y buscar el proceso de selección.
- Participar en el proceso de selección (procesos electrónicos y procesos clásicos).
- Firma del contrato, es necesario tener encanta los requisitos establecidos en las bases del proceso y la ley de contrataciones del estado.

3.4.1 Ubicación

a) Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED)

Provincia : Lima

Distrito : Lima

Departamento : Lima

Dirección : Jirón Carabaya 341, Cercado de Lima.

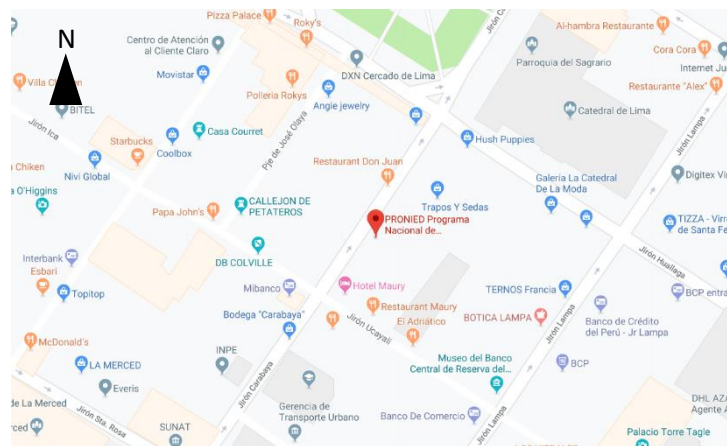


Figura 6. Ubicación Programa Nacional de Educación (PRONIED).

b) Direcciones de Redes Integradas de Salud (DIRIS LIMA CENTRO) -

Provincia : Lima

Distrito : Lima

Departamento : Lima

Dirección : Av. Nicolás de Piérola 617, Cercado de Lima.



Figura 7. Ubicación de la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS).

3.5 Características del sujeto

La población estará constituida por la alta gerencia de las empresas privadas que licitan con el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) y la Direcciones de Redes Integradas de Salud (DIRIS) periodo 2018.

Tabla 3.

Codificación de los perfiles.

Informantes	Descripción	Código
03 carrera de Ingeniería	Gerente 01	I1
	Gerente 02	I2
	Gerente 03	I3
03 carrera de administración	Gerente 04	A1
	Gerente 05	A2
	Gerente 06	A3

3.6 Plan de análisis o trayectoria metodológica

La metodología empleada en la presente investigación se desarrolló en base a cuatro etapas:

- Primera etapa se refiere a la planificación del trabajo de campo; como el diseño y la construcción de los instrumentos de recojo de información.
- Segunda etapa se refiere a la ejecución del trabajo de campo; que consiste en la aplicación de los instrumentos a la unidad de análisis.
- Tercera etapa, es la transcripción de los datos, como la codificación y categorización; es decir es el proceso que sirve para transformar en texto, como los datos de las grabaciones; realizadas, para codificarlas y categorizarlas.
- Cuarta etapa, es la etapa final, donde se realizó el análisis de la información a través de la metodología de la triangulación.

a. Planificación del trabajo de campo

Esta primera etapa, se iniciará con el diseño y construcción de los instrumentos de recojo de información, como las guías y formatos de cada instrumento, el cual será realizado a partir del diseño metodológico propio del estudio de caso. Se ha venido coordinado anticipadamente con los gerentes de diferentes empresas que licitan con el estado, con la finalidad de poder gestionar y tener la disponibilidad de los miembros a ser entrevistados en el momento dado, vale considerar que las primeras coordinaciones se realizaron en la primera visita.

b. Ejecución del trabajo de campo

La ejecución del trabajo de investigación se llevó a cabo bajo la modalidad de entrevistas y de observación, desde el 16 al 20 de abril del presente año. En esta etapa se procedió con la aplicación de los instrumentos diseñados para la recolección de datos en la unidad de estudio que está conformado por, tres administradores y tres profesionales de ingeniería.

c. Transcripción de datos, codificación y categorización

De acuerdo a Katayama (2014), “la transcripción de datos se aplica a toda la información recolectada mediante la guía de entrevista, guía de observaciones y bitácora de campo, y se compone de las siguientes subetapas:

- a) Edición; consiste en la recolección de datos, para su procesamiento y análisis crítico y confiabilidad de los datos.
- b) Categorización y codificación; consiste en aplicar varias lecturas integrales y sistemáticas para ir descubriendo unidades significativas o unidades de análisis, de las cuales deben agruparse y asignar a cada categoría una denominación, nombre o notación llamado código.
- c) Registro de datos cualitativos; consiste en la transferencia de los datos cualitativos a un esquema de codificación según las categorías”. (p. 97 y 98)

d. Triangulación Según lo mencionado

De acuerdo a lo referido por Palacios (2009, p. 130), “*la triangulación consiste en la comprobación de las inferencias extraídas de una fuente de información*”

mediante el recurso a otra, la cual contribuye a solidificar el rigor de la investigación cualitativa”.

Así mismo, según Stott y Ramil (2014, p. 22), *“a través de esta, se busca comprobar la validez de la información recopilada por el investigador, y en el estudio de caso esto conlleva volver a contrastar los datos de la investigación, obtenidos de primera mano sobre el terreno”.*

Acorde con Cisterna (2005, p. 68), “el proceso de triangulación desde la hermenéutica comprende la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación. Por ello, la triangulación de la información debe realizarse una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información.

En cuanto al procedimiento práctico para efectuarla pasa por los siguientes pasos: seleccionar la información obtenida en el trabajo de campo; triangular la información por cada estamento; triangular la información entre todos los estamentos investigados; triangular la información con los datos obtenidos mediante los otros instrumentos y; triangular la información con el marco teórico”.

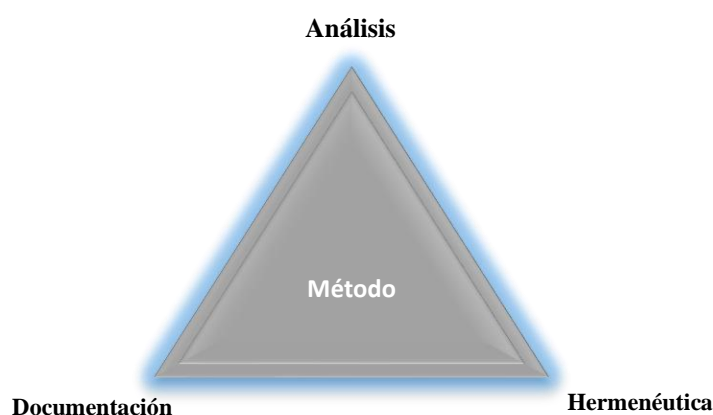


Figura 8. Triangulación de métodos

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1 Técnica

Las técnicas son procedimientos sistematizados, operativos que sirven para la solución de problemas prácticos. Según Beal (2011, p. 45), *“es recomendable elegir al menos dos técnicas a fin de poder triangular la información recabada. Por*

triangulación para que la información obtenida por una fuente pueda ser cruzada con otra información proveniente de una fuente distinta para aumentar así la certidumbre interpretativa de los datos recabados”.

Tabla 4.

Propósito de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnicas	Instrumentos	Propósitos
Entrevista	Guía de entrevista a los Gerentes de las empresas de construcción	Recoger información sobre la problemática observada
Observación	Guía de observación	Observación sistemática y real en donde se desarrollan las unidades de análisis.
Análisis documental	Bitácora de campo	Registrar información documentaria del objeto de estudio

Entrevista

Según Bonilla (2002), “El término entrevista proviene del francés entreviör que significa verse uno a otro”.

“Entrevista es una técnica donde se tiene una interacción cara a cara con otra persona, mediante preguntas a través de las cuales se obtienen algunos datos”

(Nava et al., 2013, p. 57).

Se trata de una situación cara a cara (Mayer & Ouellet, 1991: 308; Taylor & Bogdan, 1996; citados por López & Deslauriers, 2011, p.02), “donde se da una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual el informante se convierte en una extensión de nuestros sentidos y asume la identidad de un miembro de su grupo social (Tremblay, 1968:312). En esta interrelación, se reconstruye la realidad de un grupo y los entrevistados son fuentes de información general, en donde hablan en nombre de gente distinta proporcionando datos acerca de los procesos sociales y las convenciones culturales” (Schwartz & Jacobs, 1984, p. 62). “Los informadores oyeron, sintieron, vieron, vivieron situaciones que nos interesa conocer. Esto último es importante, ya que existen muchas situaciones en las cuales el investigador no puede participar del evento directamente o en las cuales no estuvo presente. En estos casos, los individuos comunican a partir de su propia experiencia y los científicos

sociales sólo tienen acceso a las actitudes, percepciones, expectativas y conducta anticipada mediante la comunicación directa”.

Técnicas de investigación

1. Guía de entrevista

Entrevista estructurada

El entrevistador prepara con anticipación un cuestionario estructurado (preguntas fijas, ordenadas- cerradas) facilita la unificación de criterios (Trujillo et al., 2019, p. 71).

Guía de entrevista

El entrevistado responde a un interrogatorio (Trujillo et al., 2019, p. 71).

2. La observación

Como la técnica cualitativa de investigación mas antigua, utilizada por los investigadores para describir, explicar y comprender los fenómenos que se desarrollan en la naturaleza y los seres humanos en su propio contexto, utilizando que esta técnica, no solamente “es el ver o mirar”, es el buscar información, explorar en los más recóndito el fenómeno de (Trujillo, Toro, Tapia, & Rosas, 2019, p. 66).

Guía de observación

Observación estandarizada o estructurada, Selección, registra y codifica eventos (Trujillo, Toro, Tapia, & Rosas, 2019, p. 67).

3. Análisis documental

En la aplicación de las técnicas cualitativas, también juega un papel importante la voluntad y predisposición de los informantes para expresar de manera abierta y flexible sus vivencias, saberes y conocimientos. Entre estas técnicas está el análisis documental.

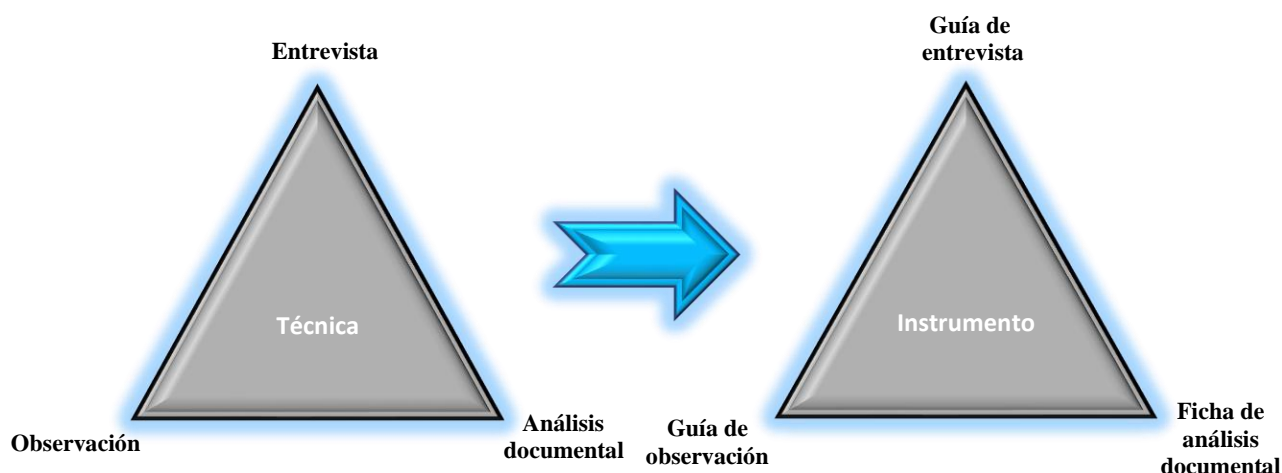


Figura 9. Triangulación Técnica y de instrumentos de la entrevista.

3.8 Tratamiento de la información

Para realizar el análisis se hizo una transcripción de las entrevistas grabadas, a partir de las cuales se procedió a la redacción del conjunto de datos asignando familias y códigos.

Se analizó los datos de las entrevistas con el programa ATLAS.TI7. versión: 7.5.16

“El Atlas.ti es un programa de análisis cualitativo asistido por computadora (QDA) que permite al investigador: (a) asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonido, imágenes, dibujos, videos y otros formatos digitales que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos; (b) busca códigos de patrones; y (c) clasificalos (Lewis,2004; Hwang, 2008 citado por Gago et al., 2018), además, análisis realizados con ayuda de un ordenador facilita el análisis dado que permite ahorrar tiempo, realizar procedimientos sistemáticos, y permite flexibilizar la revisión de los procesos de análisis (Dicicco-Bloom & Crabtree, 2006 citado por Gago et al., 2018). ATIAS.ti permite crear proyectos denominados “Unidades Hermenéuticas” (UH) que incluyen documentos primarios como, por ejemplo, citar, códigos y memos. Dentro de estas UH se recogen y organizan los documentos asociados a un proyecto, investigación o tema en particular (Gago et al., 2018, p. 97).

El análisis de las entrevistas fue un proceso altamente iterativo que implica la lectura sucesiva, codificación, revisión y re- colección de los datos en categorías o “familias” (familias: término utilizado en ATLAS.ti para referirse a categorías temáticas) este

proceso usa el razonamiento inductivo, por el cual las categorías y códigos, apoyados en citas, emergen de los datos a través de un examen cuidadoso de los investigadores y de su comparación constante. (Gago et al., 2018, p. 100).

3.9 Mapeamiento

La mapeamiento, es tomado en un sentido figurado ya que, si bien dentro de ese proceso de mapeo se incluyen lugares físicos, la verdadera intención es poder lograr un acercamiento a la realidad social cultural objeto de estudio, donde se tengan claramente identificados los actores o participantes, las variaciones de tiempo y lugar de las acciones que estos desarrollan; en fin, un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación o fenómeno objeto de análisis.

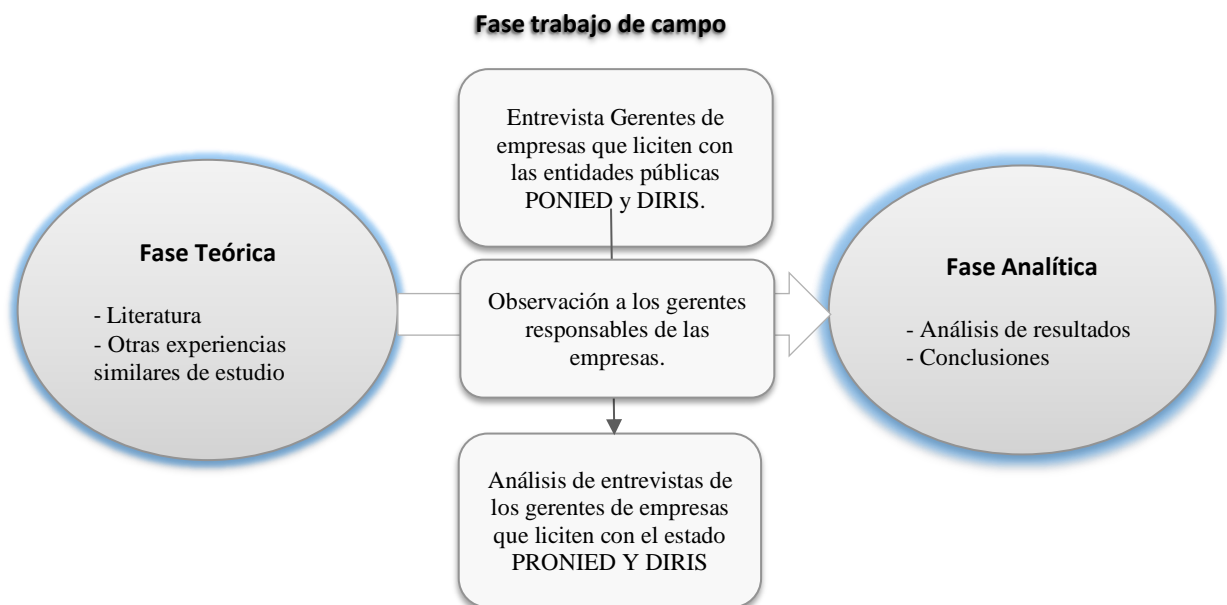


Figura 10. Modelo de mapeo sobre el proceso metodológico de estudio de caso

El presente estudio tiene rigor científico ya que se basa en la validez interpretativa, según Beal (2011, p. 15,16), “se asume una postura epistemológica hermenéutica, en donde el conocimiento es la construcción subjetiva y continua de aquello que le da sentido a la realidad investigada como un todo donde las partes se significan entre sí y en relación con el todo”.

La calidad de una investigación depende del rigor con el que se realiza, que condiciona su credibilidad, por ende el procedimiento que se empleará será la triangulación de métodos”, el cual acorde con Palacios (2009, p. 134), “consiste en la exploración del material cualitativo a través de la utilización de diferentes métodos de análisis, en relación con la investigación involucra el contraste de las entrevistas, las observaciones y el análisis de documentos, para crear un marco neutral y reducir el componente personalista.

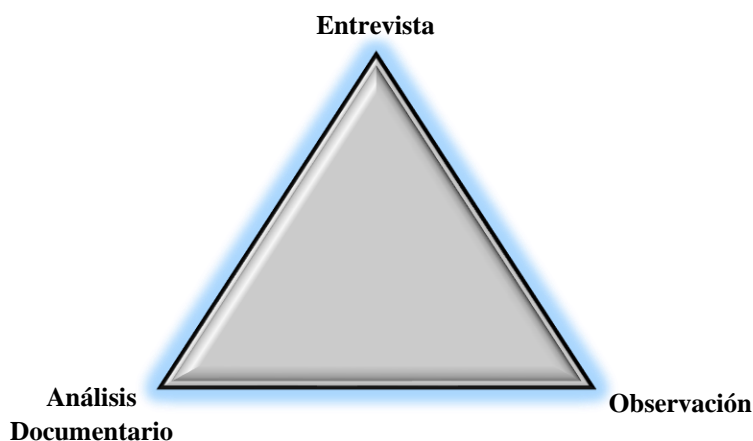


Figura 11. Triangulación de entrevistas, observación y análisis documentario

Por otro lado, vale considerar lo mencionado por Wolcott (como se cita en Valencia & Mora, 2011, p. 508), en la publicación: El rigor científico en la investigación cualitativa, en donde el rigor se sintetiza en la integridad del investigador; “la curiosidad intelectual, un verdadero interés por el pueblo estudiado, la sensibilidad, la laboriosidad, la objetividad”, en otras palabras la fiabilidad de los métodos a utilizar en la investigación cualitativa se asume en la responsabilidad del investigador que realiza el trabajo de campo.

Capítulo IV: Resultados y Análisis de resultados

4.1 Resultado

Para la descripción de los resultados las personas entrevistadas conocen los conceptos básicos de la gestión de riesgos basados en el PMBOK, pero no realizan una adecuada gestión de riesgos en la selección de sus proyectos que licitan, esto se debe a que la información obtenida en el proceso de identificación de riesgos no pasa por los procesos de cuantificación, cualificación y respuesta a los riesgos.

4.2 Análisis de resultados

4.2.1 Análisis de Resultado de la Entrevista

Las entrevistas están dirigidas a los gerentes de las empresas que licitan proyectos con el programa nacional de infraestructura educativa (PRONIED) y la Dirección de redes integradas de salud (DIRIS).

Unidad de análisis por caso

Tabla 5.

Unidad de estudio por caso y código.

Casos	Código	Unidad de estudio
Caso 1	I1	Carrera de Ingeniería
Caso 2	A1	Administrador
Caso 3	A2	Administrador
Caso 4	I2	Carrera de Ingeniería
Caso 5	A3	Administrador
Caso 6	I3	Carrera de Ingeniería

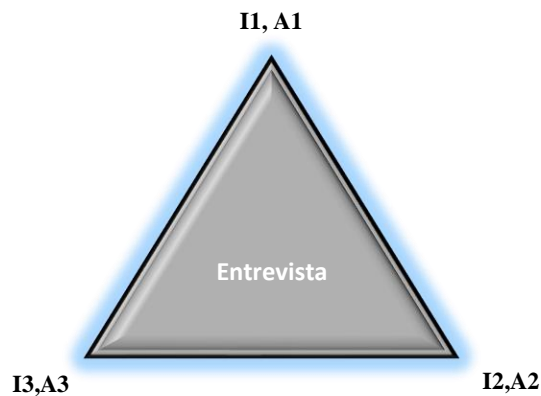


Figura 12. Triangulación de Entrevista

Reporte de consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C1 -Planificación la gestión de los riesgos"

P 1: Caso 1

Nosotros hacemos una lista de los proyectos que nos interesa contratar elegimos principalmente los proyectos que se ejecutan en la ciudad de Lima, pero también ejecutamos proyectos en provincias, pero no son muchos, de esta manera reducimos el riesgo de ejecutar proyecto en ciudades que no conocemos, por otro lado, revisamos cada proyecto y tratamos de encontrar algunos errores ya sea en las bases, en la ley de contrataciones y los expedientes técnicos. ya que tuvimos la experiencia de ejecutar un proyecto en una universidad, en la que encontramos restos arqueológicos y tuvimos que paralizar la obra, esos detalles nos llevaron a generar más gastos y retraso ya sea por los nuevos tramites de que se tenían que hacer en el Instituto Nacional de cultura (INC) por restos arqueológicos. A partir de ese momento tenemos más cuidado en la selección de nuestros proyectos, nos empapamos de información que encontremos de la zona y tratamos de evitar inconvenientes fututos.

P 2: Caso 2

Planificar o tener una estrategia de selección de proyectos se podría decir que si, ya que realizamos reuniones y platicamos de la ley de contrataciones, del SEACE, y de la directiva N°12 de OSCE que está referida a la gestión de riesgos, también discutimos de los proyectos que están saliendo y seleccionamos proyectos que nos gusta ejecutar, ya que en su mayoría son módulos para colegios, nosotros tenemos la experiencia y sabemos cómo ejecutar este tipo de proyectos por ende nos conviene, porque ya sabemos cuáles son los procedimientos para la ejecución y el traslado de nuestro material a lo largo de estos años nos hemos ido adaptando y fortaleciendo y poco a poco vamos creciendo, cuando tenemos dudas en la selección de proyectos hacemos consultas en la página del SEACE.

P 3: Caso 3

La única estrategia de planificación que aplicamos en la etapa de selección de proyectos es la segmentación de mercado por lo que nos centramos en los servicios de

mantenimiento de infraestructura educativa, armados de módulos prefabricados la selección de estos servicios son nuestra prioridad por la experiencia que hemos llegado a tener y la facilidad que se nos hace contratar

P 4: Caso 4

Nosotros somos una empresa nueva y nos estamos adaptando al mercado por lo que no aplicamos la gestión de riesgo en la selección de los proyectos que queremos contratar, para seleccionar los proyectos nosotros tratamos de contratar proyectos de montos menores que en general son servicios de mantenimiento de infraestructura de este modo tratamos de ganar experiencia y tal vez más adelante implementar algunas técnicas para la gestión de riesgo ya que es un tema muy interesante para cualquier proyecto.

P 5: Caso 5

Realizamos licitaciones tanto en el sector público como en lo privado, para la selección de los servicios y obras tenemos un equipo técnico que se encargan de la revisión de los términos de referencia y expedientes técnicos ellos revisan cada proyecto y se encargan del llenado de cada formato por lo que si realizamos una gestión de riesgo en la selección de nuestros proyectos todo esto se realiza mediante el análisis y revisión de cada expediente que se va a contratar.

P 6: Caso 6

Buscamos los procesos con los años de experiencia que busca nuestra empresa contratar, o sea podemos estar horas en la computadora revisando el SEACE o en algunos casos, son de trato directo y pues compramos las bases y postulamos, ya luego vienen lo que son las consultas. Y eso de la Gestión de riesgos, me parece que solo lo deben aplicar en lima, en provincias se ve muy poco, en el caso de la empresa en que estoy, evalúan los riesgos, pero no es que se lleve una gestión o se haga una base de datos

Primera conclusión de resultado

Podemos describir e interpretar que la categoría 1 “planificación de la gestión de los riesgos” según el PMBOK estudio de caso en las licitaciones de proyectos, los gerentes

encuestados utilizan diferentes criterios para planificar la gestión de los riesgos en las licitaciones que postulan sus empresas, las herramientas y técnicas utilizadas por cada caso son las siguientes; el caso 1 al caso 6 utilizan el juicio de experto, por lo que sus decisiones están basadas por su experiencia, el caso 1,2 y caso 5 realizan el análisis de datos, revisan cada proyecto y tratan de encontrar errores para minimizar el riesgo, el caso 2 y el caso 5 utilizan las reuniones, las reuniones son importantes para analizar las postulaciones.

Reporte de consulta

7 Citas encontradas por consulta:

"C2 - Identificar los riesgos"

P 1: Caso 1

Si, hacemos una verificación o análisis de cada proyecto que nos interesa, pero sería ideal realizar una evaluación de riesgos en donde podríamos identificar los nivel de riesgo y vulnerabilidad tanto del espacio físico y la infraestructura, todo gracias a la evaluación de riesgos es un documento completo y las instituciones públicas no lo piden pero nosotros estamos próximos a exigirnos a realizar a cada proyecto que nos presentamos, pero por el momento solo hacemos lo básico, que es revisar cada proyecto y si encontramos algo extraños lo analizamos y vemos si puede causar algún inconveniente futuro.

P 2: Caso

No, no realizamos una identificación de los riesgos lo hacemos de manera empírica, basada en nuestra experiencia al realizar las consultas vemos que tan complicado puede llegar hacer la ejecución de la obra, lo que si realizamos es un plan de trabajo en donde enumeramos cada una de las actividades que se van a realizar en la obra y que equipos de seguridad van a usar para minimizar el riesgo de nuestros trabajadores de esta manera se puede decir que identificamos los riesgos ya durante la ejecución.

P 3: Caso 3

Siempre verificamos los detalles de cada proyecto y las condiciones que se presentan, el proyecto siempre tiende a fallar en las pendientes por lo que revisamos esos detalles

desde un inicio, la etapa de licitación siempre la hacemos con mi socio, por lo que se puede decir que si realizamos una verificación de cada proyecto que licitamos y nos damos cuenta de los riesgos que encontramos en cada proyecto que por lo general siempre son los mismos.

P 4: Caso 4

Si, realizamos la verificación antes de postular para empaparnos del tema, y si es posible identificar los riesgos del proyecto con la variedad de información que tenemos que ordenar y priorizar actividades las cuales hacemos en una reunión y discutimos sobre los proyectos y siempre resalta algunas dudas sobre el riesgo que pueda surgir en estos proyectos.

P 5: Caso 5

El equipo técnico se encarga de verificar y analizar cada proyecto que nos presentamos, el equipo técnico es el que se encarga de la identificación de los riesgos por proyecto.

P 6: Caso 6

No, más nos concentramos en ganar la licitación y pues luego vemos de que trata el proyecto, aunque debería identificarlos antes de entrar a una licitación, informarme de que trata y los riesgos, lo malo es que no todos revisan el expediente, sino se centran en ganar la licitación.

Segunda conclusión de resultados

Podemos describir e interpretar que la categoría 2 “Identificar los riesgos” según el PMBOK estudio de caso en las licitaciones de proyectos, los gerentes encuestados utilizan diferentes criterios para identificar los riesgos en las licitaciones que postulan sus empresas, las herramientas y técnicas utilizadas por cada caso son las siguientes; el caso 1 al caso 6 utilizan el juicio de experto, por lo que la identificación de los riesgos son basados por su experiencia, el caso 1,3,4 y caso 5 utilizan el análisis de datos o eventos similares del pasado ayuda a tener mejor el panorama de la respuesta al riesgo, el caso 1,2,4 y caso 5 utilizan habilidades interpersonales y de equipo, el trabajo en equipo es dirigido por un líder con fuertes habilidades. El liderazgo es la

capacidad de encabezar un equipo e inspirarlos a hacer bien su trabajo, el caso 4 utiliza el listado rápido, realizar un listado de los riesgos es necesario luego poder cuantificar el nivel de riesgo y la vulnerabilidad, y el caso 6 utiliza las reuniones que apoyan las acciones definidas en la estrategia de comunicación.

Reporte de consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos"

P 1: Caso 1

No, por el momento no realizamos un análisis cualitativo de los riesgos, pero se debería hacer y ver los pormenores, los pros y los contras e identificar los riesgos y creo que nadie invertiría o participaría en una licitación pública si existen un mayor riesgo, ahí habría que ver el nivel de riesgo que se asume como empresa.

P 2: Caso 2

Análisis cualitativo, nosotros nos presentamos a todas las licitaciones que podemos, pero claro sabemos que todo proyecto es único y al ser único tiene sus propios riesgos tal vez cada uno más que otros, pero claro nos gustaría que ejecutar proyectos que no tengan mucho riesgo.

P 3: Caso

Análisis cualitativo de los riesgos, no realizamos el análisis cualitativo, solo sabemos por nuestra experiencia donde y en qué momento del servicio vamos a necesitar mayor inversión el cual es nuestro mayor riesgo por lo que tiene que salir bien como todo los demás del servicio.

P 4: Caso 4

No hacemos análisis cualitativo, para este tipo de análisis se requiere datos y herramientas para recolectar información para identificar el riesgo por el momento no contamos con este registro.

P 5: Caso 5

No cualificamos los riesgos, pero si cuantificamos los proyectos a los que nos vamos a presentar que son promedio de 10 a 15 proyectos por mes y varía según el calendario del año.

P 6: Caso 6

No realizamos análisis cualitativo, para realizar un análisis cualitativo se requiere especialistas que dominen el tema y mediante la estadística cuantificar los riesgos de cada proyecto al que nos presentamos, pero no contamos con dicha herramienta solo usamos nuestro criterio y experiencia

Tercera conclusión de resultados

Podemos describir e interpretar que la categoría 3 “Análisis cualitativo de los riesgos” según el PMBOK estudio de caso en las licitaciones de proyectos, los gerentes encuestados no utilizan de forma adecuada el análisis cualitativo de los riesgos en las licitaciones que postulan sus empresas, las herramientas y técnicas utilizadas son las siguientes; el caso 1 al caso 6 utilizan el juicio de experto, por lo que el análisis cualitativo de los riesgos está basado por su experiencia o desconocen del tema.

Reporte de consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos"

P 1: Caso 1

No, tampoco realizamos una evaluación cuantitativa de los riesgos, sería interesante hacer una evaluación de riesgos, este documento abarca el análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos por lo que sería interesante implementarlo más adelante.

P 2: Caso 2

Un registro de los riesgos en la licitación, no contamos con un registro, como le digo nosotros nos basamos a nuestra experiencia para saber que está bien o que está mal.

P 3: Caso 3

Análisis cuantitativo, no tampoco, pero me parece que sería interesante aplicar ¿dónde puedo informarme más sobre la gestión de riesgos?

P 4: Caso 4

No, Como mencione en la pregunta anterior para realizar estos análisis necesitamos registros que no contamos, pero durante el tiempo iremos implementando y mejorando es los que siempre hacemos.

P 5: Caso 5

No, Tampoco realizamos el tipo de análisis cuantitativo en los riesgos, pero tenemos en nuestros registros los análisis que hacemos para la selección de nuestros proyectos que vamos a licitar

P 6: Caso 6

No realizamos análisis cuantitativo, pero por medio de nuestra experiencia en licitaciones tenemos cierta noción de cuáles son los proyectos nos conviene y cuales podrían generar mayor riesgo, de esta forma nosotros elegimos nuestros proyectos

Cuarta conclusión de resultados

Podemos describir e interpretar que la categoría 4 “Análisis cuantitativo de los riesgos” según el PMBOK estudio de caso en las licitaciones de proyectos, los gerentes encuestados no utilizan la forma adecuada el análisis cualitativo de los riesgos en las licitaciones que postulan sus empresas, las herramientas y técnicas utilizadas son las siguientes; el caso 1 al caso 6 utilizan el juicio de experto, por lo que el análisis cualitativo de los riesgos está basado por su experiencia y otros desconocen del tema, el caso 5 cuenta con una recopilación de datos pero no realiza un análisis cuantitativo de los riesgos en licitaciones .

Reporte de consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C5 -Planificación de respuesta a los riesgos"

P 1: Caso 1

No, Por el momento solo vemos lo básico para poder responder a los riesgos que se nos presenten en el momento de la ejecución, pero efectivamente en toda licitación pública y en los procesos que se tiene que realizar tiene que haber una respuesta optima, ósea tiene que haber un conocimiento del como uno va a poder proceder, en el caso que se presenta un riesgo en la licitación o en el proceso de ejecución.

P 2: Caso 2

Realizamos la planificación de los riesgos en el momento de la ejecución del servicio o de la obra, en el momento de la ejecución de la obra, contratamos un inspector de seguridad que generalmente nos piden la entidad pública, que es el encargado de realizar el plan de riesgos.

P 3: Caso 3

Para la planificación de los riesgos de la obra, contratamos un especialista en seguridad, el mismo que realizara el plan de trabajo y la gestión de riesgos para la ejecución de la obra.

P 4: Caso 4

Si, realizamos una planificación a la respuesta de los riesgos para la ejecución de la obra, revisamos cada proyecto al que postulamos luego verificamos que actividades se van a realizar para luego hacer un reajuste al presupuesto de las partidas de mayor costo.

P 5: Caso 5

Para la planificación de la gestión de los riesgos, se tiene diferentes estrategias para minimizar los riesgos en la ejecución de obra, pero esa actividad es desarrollada por el equipo técnico.

P 6: Caso 6

Se debe realizar una matriz de riesgo, para identificar el grado de vulnerabilidad que podrían suscitarse en la ejecución de la obra, donde participan recursos humanos y materiales de la empresa, para luego proceder con la identificación de errores del expediente técnico y realizar un adecuado replanteo de obra y obtener un mínimo de errores durante la ejecución.

Quinta conclusión de resultados

Podemos describir e interpretar que la categoría 5 “Planificación de respuesta a los riesgos” según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos, los gerentes encuestados utilizan diferentes criterios para la planificación de respuesta de riesgos durante las licitaciones que postulan las empresas, las herramientas y técnicas utilizadas son las siguientes; el caso 1 al caso 6 utilizan el juicio de experto, por lo que la planificación de respuesta a los riesgos está basado por su experiencia, el caso 2,3, y caso 4 utilizan la toma de decisiones, en la que el grupo de trabajo mediante votaciones deciden que alternativa deben tomar para la respuesta de los riesgos, el caso 4 utilizan una estrategia para el riesgo general del proyecto, donde mantienen el riesgo del proyecto dentro de un rango aceptable, el caso 4 utiliza la recopilación de datos, que es necesario para formar una estrategia a la respuesta de los riesgos.

4.2.2 Ficha de análisis documental

Respecto, al análisis de los documentos que fueron mencionados por los entrevistados pasan hacer materia de investigación, donde se revisó y analizo dicha documentación, esta información son utilizados para gestionar los riesgos y licitar proyectos con bajo riesgo.

La investigación de la presente tesis se basa en el libro del Project Management Institute (PMI) denominado guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK (sexta edición), los documentos que fueron mencionados por los entrevistados son los siguientes.

Tabla 6.

Documentación mencionada en las entrevistas.

Documentación	
1.	Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK®)
2.	Ley de contrataciones del estado N° 30225
3.	Directiva N°012-2017-OSCE/CD
4.	Página web del SEACE

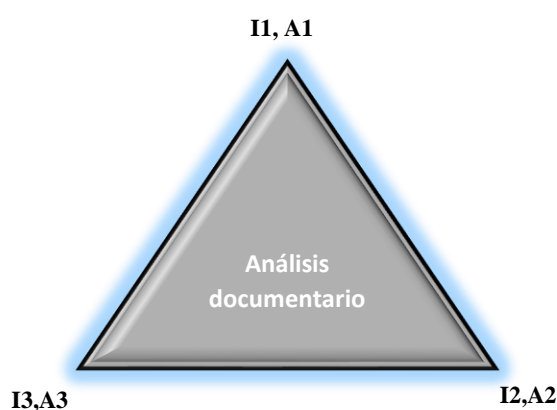


Figura 13. Triangulación de análisis Documentario

P 1: Caso 1

Tabla 7.

Documentos y análisis documental caso 1.

Documentos	Análisis de documentos
1. Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK®)	La guía del PMBOK esta relaciona a la gestión, la administración y dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de procesos, dentro del proceso de planificación podemos identificar la gestión de los riesgos que nos ayuda a planificar, identificar, cualificar, cuantificar y planificar la respuesta a los riesgos.
2. Ley de contrataciones del estado N° 30225	La ley de contrataciones es una herramienta que logra acordar con un tercero, el suministro de un bien, la prestación de un servicio o la realización de una obra. Las fases del proceso de contratación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y actos preparatorios 2. Procedimiento de selección 3. Ejecución contractual

Comentario: El caso 01 hace mención a la ley de contrataciones del estado N° 30225 y la guía del PMBOK, que son documentos primordiales para licitar proyectos, pero no precisan sobre la información o documentación referida a la gestión de riesgos en licitaciones, por lo que la documentación revisada por el caso 01 es incompleta.

P 2: Caso 2

Tabla 8.

Documentos y análisis documental caso 2.

Documentos	Análisis de documentos
5. Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK®)	La guía del PMBOK esta relaciona a la gestión, la administración y dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de procesos, dentro del proceso de planificación podemos identificar la gestión de los riesgos que nos ayuda a planificar, identificar, cualificar, cuantificar y planificar la respuesta a los riesgos.
6. Ley de contrataciones del estado N° 30225	La ley de contrataciones es una herramienta que logra acordar con un tercero, el suministro de un bien, la prestación de un servicio o la realización de una obra. Las fases del proceso de contratación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y actos preparatorios 2. Procedimiento de selección 3. Ejecución contractual
7. Directiva N°012-2017-OSCE/CD	En los contratos de obra deben identificarse y asignarse los riesgos previsibles de ocurrir durante su ejecución, según el análisis realizado en la planificación. Dicho análisis forma parte del expediente técnico y se realizara conforme a las directivas que se emitan para tal efecto, según los criterios establecidos en el reglamento.
8. Página web del SEACE	El Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) es un sistema que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas (Art. 67° del D.L. 1017). Es usado por las entidades públicas (de manera obligatoria) y sus proveedores como instrumento de gestión y herramienta de información especializada para la realización y/o publicación de las diferentes fases y etapas del procedimiento de contratación pública.

Comentario: El caso 02 hace mención a ley de contrataciones del estado N° 30225, la guía del PMBOK, la página web del SEACE y la directiva N° 12 -2017- OSCE/CD que está referida a la gestión de riesgos en la planificación de la ejecución de obras. Esta documentación es fundamental para licitar con el estado y gestionar los riesgos de los proyectos, por lo que la documentación revisada por el caso 02 completa.

P3: Caso 3

Tabla 9.

Documentos y análisis documental caso 3.

Documentos	Análisis de documentos
1. Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK®)	La guía del PMBOK esta relaciona a la gestión, la administración y dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de procesos, dentro del proceso de planificación podemos identificar la gestión de los riesgos que nos ayuda a planificar, identificar, cualificar, cuantificar y planificar la respuesta a los riesgos.
2. Página web del SEACE	El Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) es un sistema que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas (Art. 67° del D.L. 1017). Es usado por las entidades públicas (de manera obligatoria) y sus proveedores como instrumento de gestión y herramienta de información especializada para la realización y/o publicación de las diferentes fases y etapas del procedimiento de contratación pública.

Comentario: El caso 03 menciona la guía del PMBOK y la página web del SEACE. que son documentos para licitar proyectos con el estado, pero no precisan sobre la información o documentación referida a la gestión de riesgos, por lo que la documentación revisada por el caso 03 es incompleta.

P 4: Caso 4

Tabla 10.

Documentos y análisis documental caso 4.

Documentos	Análisis de documentos
1. Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK®)	La guía del PMBOK esta relaciona a la gestión, la administración y dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de procesos, dentro del proceso de planificación podemos identificar la gestión de los riesgos que nos ayuda a planificar, identificar, cualificar, cuantificar y planificar la respuesta a los riesgos.
2. Página web del SEACE	El Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) es un sistema que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas (Art. 67° del D.L. 1017). Es usado por las entidades públicas (de manera obligatoria) y sus proveedores como

instrumento de gestión y herramienta de información especializada para la realización y/o publicación de las diferentes fases y etapas del procedimiento de contratación pública.

Comentario: El caso 04 menciona la guía del PMBOK y la página web del SEACE. que son documentos para licitar proyectos con el estado, pero no precisan sobre la información o documentación referida a la gestión de riesgos en licitaciones, por lo que la documentación revisada por el caso 04 es incompleta.

P 5: Caso 5

Tabla 11.

Documentos y análisis documental caso 5.

Documentos	Análisis de documentos
1. Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK®)	La guía del PMBOK esta relaciona a la gestión, la administración y dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de procesos, dentro del proceso de planificación podemos identificar la gestión de los riesgos que nos ayuda a planificar, identificar, cualificar, cuantificar y planificar la respuesta a los riesgos.
2. Página web del SEACE	El Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) es un sistema que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas (Art. 67° del D.L. 1017). Es usado por las entidades públicas (de manera obligatoria) y sus proveedores como instrumento de gestión y herramienta de información especializada para la realización y/o publicación de las diferentes fases y etapas del procedimiento de contratación pública.

Comentario: El caso 05 menciona la guía del PMBOK y la página web del SEACE. que son documentos para licitar proyectos con el estado, pero no precisan sobre la información o documentación referida a la gestión de riesgos, por lo que la documentación revisada por el caso 05 es incompleta.

P 6: Caso 6

Tabla 12.

Documentos y análisis documental caso 6.

Documentos	Análisis de documentos
1. Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK®)	La guía del PMBOK esta relaciona a la gestión, la administración y dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de procesos, dentro del proceso de planificación podemos identificar la gestión de los riesgos que nos ayuda a planificar, identificar, cualificar, cuantificar y planificar la respuesta a los riesgos.
2. Ley de contrataciones del estado N° 30225	La ley de contrataciones es una herramienta que logra acordar con un tercero, el suministro de un bien, la prestación de un servicio o la realización de una obra. Las fases del proceso de contratación: <ol style="list-style-type: none">4. Planificación y actos preparatorios5. Procedimiento de selección6. Ejecución contractual
3. Página web del SEACE	El Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) es un sistema que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas (Art. 67° del D.L. 1017). Es usado por las entidades públicas (de manera obligatoria) y sus proveedores como instrumento de gestión y herramienta de información especializada para la realización y/o publicación de las diferentes fases y etapas del procedimiento de contratación pública.

Comentario: El caso 06 menciona a la guía del PMBOK, ley de contrataciones del estado N° 30225 y la página web del SEACE. Esta documentación es fundamental para licitar con el estado, pero no precisan sobre la información o documentación referida a la gestión de riesgos, por lo que la documentación revisada por el caso 06 es incompleta.

4.2.3 Observación

La observación está estructurada de la siguiente manera:

1. Actividad que está realizando.
2. Ambiente de la reunión.
3. Conocimiento del tema.
4. Domino del tema.
5. Como realiza la selección de sus licitaciones e interés en el tema.

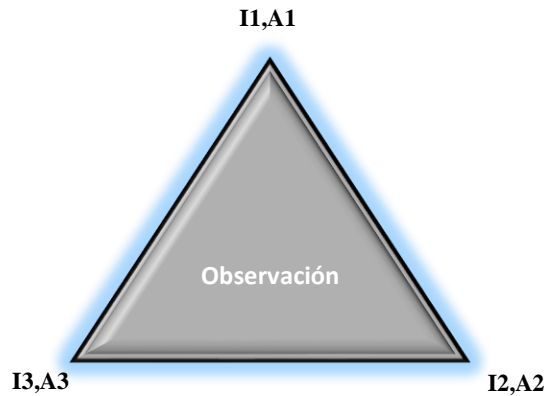


Figura 14. Triangulación de Observación

P1: Caso 1

Observación:

Fecha 15/04/2019, la cita se concertó vía telefónica el día sábado 13 de abril, al llegar a las oficinas de la empresa espere un periodo de 10 minutos, luego pase a una sala de reuniones, donde la gerente se encontraba sentada en la cabeza de la mesa y muy amablemente me ofreció asiento, ella empezó con la charla comentando que la entrevista debería ser corta y precisa y que no debería de tomar más de 10 minutos, por lo que acepte y empecé realizando una pequeña introducción del tema y que solo serían 5 preguntas sobre la gestión de riesgos en las licitaciones de proyectos, durante el desarrollando de la entrevista observe que la entrevistada domina los conceptos de la gestión de riesgos, pero la empresa que administra solo aplica en la etapa de selección e identificación de riesgos, pero no realizan un análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos.

P 2: Caso 2

Observación:

Fecha 16/04/2019, al llegar se observa que la empresa funciona en un departamento residencial, al ingresar a las instalaciones observe que la sala es utilizada como una área de oficina del equipo técnico, y los dormitorios como oficina del gerente y sub gerente de la empresa, pasado 5 minutos el gerente pudo atenderme en su oficina, al costado de el se encontraba la sub gerente, ambos escuchaban la introducción de la entrevista que estaba a punto de realizar, por lo que se intercalaron respuestas durante el proceso de la entrevista, pude concluir que los entrevistados tiene cierta noción y

conocimientos empíricos de la Gestión y planificación de riesgo, esto se debe a la experiencia profesional que tienen contratando con el estado.

P 3: Caso 3

Observación:

Fecha 17/04/2019, al llegar se observa que la empresa funciona en una vivienda residencial, la persona que nos atendió en todo momento fue el gerente de la empresa por lo que no tuvimos que esperar, la entrevista se realizó en la sala de la vivienda, al comenzar con la entrevista empecé con una breve introducción del tema, durante el desarrollo de la entrevista se puede notar que el entrevistado tiene cierta noción del tema, y conoce los conceptos básicos y aplica la gestión de riesgos en forma empírica según a su experiencia profesional, por otro lado el entrevistado en cierto momento de la entrevista le causa interés en aplicar la gestión y planificación de los riesgos en sus proyectos futuros.

P 4: Caso 4

Observación:

Fecha 18/04/2019, al llegar se observa que la empresa funciona en una vivienda residencial, al ingresar nos recibió la secretaria de la empresa la cual nos hizo pasar al hall, donde espere un periodo de 10 minutos al gerente de la empresa, luego la secretaria me hizo pasar a la oficina del gerente donde se desarrolló la entrevista, el gerente escuchaban la introducción del tema, se observó que la secretaria realizaba anotaciones durante el proceso de la entrevista, se pudo apreciar que el entrevistado conoce algunos términos básicos de la gestión y planificación de los riesgos pero no cuentan con un plan de respuesta de los riesgos.

P 5: Caso 5

Observación:

Fecha 19/04/2019, al llegar se observa que la empresa funciona en un departamento residencial, al ingresar la persona que me recepción es personal del equipo técnico, me hizo pasar a la sala de reuniones donde se realizó la entrevista, durante la entrevista se puede apreciar que el gerente tiene cierto conocimiento de la gestión y planificación de los riesgos, la selección de proyecto lo hace su equipo técnico, pero no cuentan con un plan de contingencia para la respuesta de los riesgos.

P 6: Caso 6

Observación: caso 6

Fecha 20/04/2019, al llegar se observa que la empresa funciona en una vivienda, la persona que nos recibe es el sub gerente de la empresa, él me comento que la empresa es un negocio familiar, por lo que el equipo técnico y la directiva son familiares, que han estudiado carreras de ingeniería y administración de empresas, luego de 5 minutos el gerente nos atiende en su oficina, donde empecé con una breve introducción del tema de investigación y comencé hacer las preguntas respectivas durante la entrevista, se puedo apreciar que el gerente domina ciertos conceptos de la gestión y planificación de los riesgos, pero no cuentan con un plan de respuesta de los riesgos.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La presente tesis se analizó y describió de qué manera se presentan los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing. en la búsqueda de planificar y gestionar los riesgos que no son contemplados en las múltiples postulaciones en licitaciones públicas (PRONIED y DIRIS) por parte de las empresas privadas, se encontró que las empresas establecidas en la unidad de estudio no realizan una adecuada gestión de riesgos en la etapa de selección de sus licitaciones. A partir de ello, se generaron las siguientes conclusiones:

Conclusiones Relacionadas a la Pregunta de la Investigación:

Primera conclusión

Se analizó y describió de qué manera se presenta la planificación de la gestión de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing, los gerentes encuestados utilizan diferentes criterios para planificar la gestión de los riesgos en las licitaciones que postulan sus empresas, las herramientas y técnicas utilizadas por cada caso son las siguientes; el caso 1 al caso 6 utilizan el juicio de experto, por lo que sus decisiones están basadas por su experiencia, el caso 1,2 y caso 5 realizan el análisis de datos, revisan cada proyecto y tratan de encontrar errores para minimizar el riesgo, el caso 2 y el caso 5 utilizan las reuniones, las reuniones son importantes para analizar las postulaciones.

Segunda conclusión

Se analizó y describió de qué manera se presenta la Identificar de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing, los gerentes encuestados utilizan diferentes criterios para identificar los riesgos en las licitaciones que postulan sus empresas, las herramientas y técnicas utilizadas por cada caso son las siguientes; el caso 1 al caso 6 utilizan el juicio de experto, por lo que la identificación de los riesgos son basados por su experiencia, el caso 1,3,4 y caso 5 utilizan el análisis de datos, al analizar datos o eventos similares del pasado ayuda a tener mejor el panorama de la respuesta al riesgo, el caso 1,2,4 y caso 5 utilizan habilidades interpersonales y de equipo, el trabajo en equipo dirigida por un líder con fuertes habilidades. El liderazgo es la capacidad

de encabeza un equipo e inspirarlos a hacer bien su trabajo, el caso 4 utiliza el listado rápido, realizar un listado de los riesgos es necesario luego poder cuantificar el nivel de riesgo y la vulnerabilidad, y el caso 6 utiliza las reuniones las reuniones poyan las acciones definidas en la estrategia de comunicación.

Tercera conclusión

Se analizó y describió de qué manera se presenta el análisis cualitativo de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing, los gerentes encuestados no utilizan de forma adecuada el análisis cualitativo de los riesgos en las licitaciones que postulan sus empresas, las herramientas y técnicas utilizadas son las siguientes; el caso 1 al caso 6 utilizan el juicio de experto, por lo que el análisis cualitativo de los riesgos está basado por su experiencia o desconocen del tema.

Cuarta conclusión

Se analizó y describió de qué manera se presenta el análisis cuantitativo de los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing, los gerentes encuestados no utilizan de forma adecuada el análisis cualitativo de los riesgos en las licitaciones que postulan sus empresas, las herramientas y técnicas utilizadas son las siguientes; el caso 1 al caso 6 utilizan el juicio de experto, por lo que el análisis cualitativo de los riesgos está basado por su experiencia y otros desconocen del tema, el caso 5 cuenta con una recopilación de datos pero no realiza un análisis cuantitativo de los riesgos en licitaciones.

Quinta conclusión

Se analizó y describió de qué manera se presenta la Planificación de respuesta a los riesgos según el PMBOK; estudio de casos en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing, los gerentes encuestados utilizan diferentes criterios para la planificación de respuesta a los riesgos en las licitaciones que postulan sus empresas, las herramientas y técnicas utilizadas son las siguientes; el caso 1 al caso 6 utilizan el juicio de experto, por lo que la planificación de respuesta a los riesgos está basado por su experiencia, el caso 2,3, y caso 4 utilizan la toma de decisiones, en la que el grupo de trabajo mediante votaciones deciden que alternativa deben tomar para la respuesta de los riesgos, el caso 4 utilizan una

estrategia para el riesgo general del proyecto, mantienen el riesgo del proyecto dentro de un rango aceptable, mediante la reducción de los impulsos de variación negativa, la promoción de los impulsores de variación positiva, el caso 4 utiliza la recopilación de datos, la recopilación de datos es necesario para formar una estrategia a la respuesta de los riesgos.

Conclusiones Relacionadas al Marco Teórico:

Project Management Body of Knowledge Sexta Edición (PMBOK) ANSI/PMI 99-001-2017: Desarrolla lineamientos específicos para la gestión de riesgos, en el que nos da herramientas y técnicas para la planificación y mitigación de los impactos negativos de un proyecto.

Gestión del riesgo; La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos de planificación de la gestión, la identificación, el análisis y la planificación de respuesta a los riesgos; así como su seguimiento y control durante un proyecto. El objetivo de esta área es aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y a la vez disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en un proyecto. Los procesos que la conforman son (PMI, 2017): Planificar la Gestión de Riesgos, Identificar los Riesgos, Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos, Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificar la Respuesta a los Riesgos, y Monitorear y Controlar los Riesgos. “El riesgo existe en dos niveles dentro de cada proyecto. Cada proyecto presenta riesgos individuales que pueden afectar la consecución de los objetivos del mismo. También es importante tener en cuenta el grado de riesgo de la totalidad del proyecto, el que surge de la combinación de los riesgos individuales del proyecto y otras fuentes de incertidumbre. Los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto abordan ambos niveles de riesgo en los proyectos, y estos se definen de la siguiente manera: Riesgo individual del proyecto es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto. Riesgo general del proyecto es el efecto de la incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto, proveniente de todas las fuentes de incertidumbre incluidos riesgos individuales, que representa la exposición de los interesados a las implicancias de las variaciones en el resultado del proyecto, tanto positivas como negativas. Los riesgos individuales del proyecto pueden tener un efecto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto, si se presentan. La Gestión de los Riesgos del Proyecto tiene como objetivo explotar o mejorar los riesgos positivos (oportunidades), evitando o mitigando al mismo

tiempo los riesgos negativos (amenazas). Las amenazas no gestionadas pueden dar lugar a cuestiones o problemas tales como retrasos, sobrecostos, déficit en el desempeño o pérdida de reputación. Las oportunidades aprovechadas pueden conducir a beneficios tales como la reducción de tiempo y costo, mejora en el desempeño o buena reputación. El Riesgo General del Proyecto también puede ser positivo o negativo. La gestión del riesgo general del proyecto tiene como objetivo mantener la exposición al riesgo del proyecto dentro de un rango aceptable, mediante la reducción de los impulsores de variación negativa, la promoción de los impulsores de variación positiva y la maximización de la probabilidad de lograr los objetivos generales del proyecto (PMI , 2017, p. 397). Podemos concluir que la teoría establecida por el Project Management Body of Knowledge Sexta Edición (PMBOK) ANSI/PMI 99-001-2017 y sus lineamientos para la gestión de riesgos cumple con los parámetros para la identificación proyectos con mayores probabilidades de éxito en la etapa de ejecución, de esta manera se puede prevenir los retrasos en el cronograma y aplicaciones de plazo y sobre costos de obra”.

Conclusiones Relacionadas al Caso de Estudio:

Problemática: Para licitar y poder ejecutar proyectos de inversión pública, las empresas privadas deben aplicar la gestión de riesgos para evaluar cada uno de los proyectos a los que se postula, de esta manera identificar cuáles son los proyectos que pueden tener mayor éxito en la etapa de ejecución de obra y así poder prevenir los retrasos en el cronograma, ampliaciones de plazo y sobrecostos de obra.

Estos problemas han ocasionado paralizaciones de obras, conflictos sociales al no cumplir las metas programadas, pérdidas económicas y una población insatisfecha.

Los proyectos y servicios de infraestructura que son desarrollados por el sector público en su mayoría no aplican la directiva N°012-2017-OSCE/CD, dicha directiva establece la gestión de riesgos en la planificación de la ejecución de obras, esto se debe por desconocimiento parcial o total del tema por parte de los profesionales que laboran en las instituciones públicas.

Conclusiones Relacionadas con la Metodología.

Metodología El presente estudio de investigación se desarrolló en base al enfoque cualitativo es de nivel y carácter descriptivo, en el cual se utilizó los métodos de análisis, documentación y la hermenéutica; así como las técnicas de entrevista semi-estructurada, observación y análisis documental, acorde con Álvarez & Jurgensom (2003, p. 80,105,163).

Acorde con Strauss y Corbin (2002, p. 19 y 20), en el libro “Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada; La investigación cualitativa produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos, el grueso del análisis es interpretativo, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones, y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico”. Respecto a los autores Groat y Wang (2013, p. 257); “the major strengths of qualitative research flow from its capacity to take in the rich and holistic qualities of real-life circumstances or settings. It is also inherently more flexible in its design and procedures, allowing adjustments to be made as the research proceeds. As such it is especially appropriate understanding the meanings and processes of people’s activities and artifacts”.

Acorde con Gago et al. (2018, p. 24 y 25), en su libro denominado “Métodos y Técnicas de la Investigación Cualitativa”; El paradigma interpretativo también llamado paradigma cualitativo, se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social, este paradigma se centra, dentro de la realidad objetiva, en comprender a realidad tal como es desde los significados de las personas implicadas y estudia sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso social no observables directamente ni susceptibles de experimentación.

Acorde con Trujillo, Toro, Tapia, & Rosas (2019, p. 22 y 23), en su libro denominado “Investigación Cualitativa Epistemología, Consentimiento Informado, Entrevistas en Profundidad”; El enfoque cualitativo de la investigación se fundamenta en las ideas del paradigma interpretativa, desarrollado por las Ciencias Sociales, este enfoque requiere que el investigador busque y comprenda las motivaciones del grupo estudiado, abandonando su óptica personal. Este es un enfoque global y flexible, en donde se establece una relación directa entre el observador y el observado, logrando la construcción total del fenómeno, desde las diferencias individuales y estructurales básicas”.

Tipo de estudio. El presente de trabajo de investigación se desarrolló, bajo el enfoque cualitativo, acorde con Beal (2011, p. 15), “al referirse a este tipo de investigación, se hace uso de la metodología cualitativa, la cual asume una postura epistemológica hermenéutica llamada también interpretativa”. Así pues, de acuerdo a Gago et al. (2018, p. 24).

Por otro lado según Trujillo et al. (2019, p. 41), hace referencia a diferentes autores como Fernández, Hernández y Baptista (2014); Habermas (1981); Vasilachis (2014), y otros, que han aportado y enriquecido significativamente desde sus orígenes la perspectiva y línea de investigación cualitativa.

Estudio de casos. Según lo manifestado por Monge (2010), El estudio de casos, se ha convertido en un método de investigación importante en la Administración de empresas, aun cuando los investigadores de corte cuantitativo lo cuestionan alegando que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente; sin embargo, la investigación cualitativa, específicamente con el estudio de casos, no representa a una muestra de una población o universo, son casos específicos los que se estudian buscando con esta metodología de investigación una generalización analítica y no estadística ampliando y generalizando teorías.

El uso del estudio de casos ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas. Son frecuentes las investigaciones que utilizan esta metodología que dan como resultado publicaciones en revistas de gran difusión y calidad en el área de la dirección y administración de empresas.

Con el estudio de casos se pretende encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, la formulación de nuevas teoría de la realidad social, lo que se busca es encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado, de ahí que no son formulaciones de verdades universales (p. 31).

Respecto a Groat & Wang (2013, p. 418 y 419) en el libro “Architectural Research Methods”, las principales características que identifican el estudio de casos son:

“(1) a focus on either single or multiple cases, studied in their real-life contexts; (2) the capacity to explain causal links; (3) the importance of theory development in the research design phase; (4) a reliance on multiple sources of evidence, with data converging in a triangular fashion; and (5) the power to generalize to theory”. Groat & Wang (2013, p. 418 y 419).

De acuerdo a lo mencionado por (Yin, 1994, p. 21), el estudio de caso es una estrategia de la investigación separada que tiene sus propios diseños de investigación. No importa si el estudio es explicativo, descriptivo, o exploratorio, el uso de la teoría, en la realización de los estudios de caso, no sólo es de una inmensa ayuda definiendo el diseño apropiado de la investigación y de la colección de los datos, también se vuelve el vehículo principal para generalizar los resultados del estudio de caso.

Escenario de estudio. El lugar de estudio está comprendido en las instituciones públicas, como el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) y la Direcciones de Redes Integradas de Salud (DIRIS), la investigación se centra en las licitaciones que realizan ambas instituciones, para poder licitar con el estado es necesario seguir los siguientes pasos.

- Inscribirse en el Registro Nacional de Proveedores (RNP).
- Ingresar a la página del Organismo supervisor de las contrataciones del estado (OSCE) y buscar el proceso de selección.
- Participar en el proceso de selección (procesos electrónicos y procesos clásicos).
- Firma del contrato, es necesario tener encanta los requisitos establecidos en las bases del proceso y la ley de contrataciones del estado.

Ubicación.

Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED)

Provincia : Lima

Distrito : Lima

Departamento : Lima

Dirección : Jirón Carabaya 341, Cercado de Lima.

Direcciones de Redes Integradas de Salud (DIRIS LIMA CENTRO) -

Provincia : Lima

Distrito : Lima

Departamento : Lima

Dirección : Av. Nicolás de Piérola 617, Cercado de Lima.

Características del sujeto. La población estará constituida por la alta gerencia de las empresas privadas que licitan con el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) y la Direcciones de Redes Integradas de Salud (DIRIS) periodo 2018.

Plan de análisis o trayectoria metodológica. “La metodología empleada en la presente investigación se desarrolló en base a cuatro etapas: - Primera etapa se refiere a la planificación del trabajo de campo; como el diseño y la construcción de los instrumentos de recojo de información.

- Segunda etapa se refiere a la ejecución del trabajo de campo; que consiste en la aplicación de los instrumentos a la unidad de análisis.

- Tercera etapa, es la transcripción de los datos, como la codificación y categorización; es decir es el proceso que sirve para transformar en texto, como los datos de las grabaciones; realizadas, para codificarlas y categorizarlas.

- Cuarta etapa, es la etapa final, donde se realizó el análisis de la información a través de la metodología de la triangulación”.

Planificación del trabajo de campo. Esta primera etapa, se iniciará con el diseño y construcción de los instrumentos de recojo de información, como las guías y formatos de cada instrumento, el cual será realizado a partir del diseño metodológico propio del estudio de caso. Se ha venido coordinado anticipadamente con los gerentes de diferentes empresas que licitan con el estado, con la finalidad de poder gestionar y tener la disponibilidad de los miembros a ser entrevistados en el momento dado, vale considerar que las primeras coordinaciones se realizaron en la primera visita.

Ejecución del trabajo de campo. La ejecución del trabajo de investigación se llevó a cabo bajo la modalidad de entrevistas y de observación, desde el 16 al 20 de abril del presente año. En esta etapa se procedió con la aplicación de los instrumentos diseñados para la recolección de datos en la unidad de estudio que está conformado por, tres administradores y tres profesionales de ingeniería.

Transcripción de datos, codificación y categorización. De acuerdo a Katayama (2014, p. 97,98), la transcripción de datos se aplica a toda la información recolectada mediante la guía de entrevista, guía de observaciones y bitácora de campo, y se compone de las siguientes subetapas:

Edición; consiste en la recolección de datos, para su procesamiento y análisis crítico y confiabilidad de los datos.

Categorización y codificación; consiste en aplicar varias lecturas integrales y sistemáticas para ir descubriendo unidades significativas o unidades de análisis, de las cuales deben agruparse y asignar a cada categoría una denominación, nombre o notación llamado código. Registro de datos cualitativos; consiste en la transferencia de los datos cualitativos a un esquema de codificación según las categorías.

Triangulación Según lo mencionado. De acuerdo a lo referido por Palacios (2009, p. 130), la triangulación consiste en la comprobación de las inferencias extraídas de una fuente de información mediante el recurso a otra, la cual contribuye a solidificar el rigor de la investigación cualitativa. Así mismo, según Stott y Ramil (2014, p. 22), a través de esta, se busca comprobar la validez de la información recopilada por el investigador, y en el estudio de caso esto conlleva volver a contrastar los datos de la investigación, obtenidos de primera mano sobre el terreno.

Acorde con Cisterna (2005, p. 68) “el proceso de triangulación desde la hermenéutica comprende la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación. Por ello, la triangulación de la información debe realizarse una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información.

En cuanto al procedimiento práctico para efectuarla pasa por los siguientes pasos: seleccionar la información obtenida en el trabajo de campo; triangular la información por cada estamento; triangular la información entre todos los estamentos investigados; triangular la información con los datos obtenidos mediante los otros instrumentos y; triangular la información con el marco teórico.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica. Las técnicas son procedimientos sistematizados, operativos que sirven para la solución de problemas prácticos. Según Beal (2011, p. 45), es recomendable elegir al menos dos técnicas a fin de poder triangular la información recabada. Por triangulación para que la información obtenida por una fuente pueda ser cruzada con otra información proveniente de una fuente distinta para aumentar así la certidumbre interpretativa de los datos recabados.

Entrevista. Según Bonilla (2002), “El término entrevista proviene del francés *entreviôr* que significa *verse uno a otro*”.

“Entrevista es una técnica donde se tiene una interacción cara a cara con otra persona, mediante preguntas a través de las cuales se obtienen algunos datos” (Nava et al., 2013, p. 57).

Se trata de una situación cara a cara (Mayer & Ouellet, 1991: 308; Taylor & Bogdan, 1996; citados por López & Deslauriers, 2011, p.02), donde se da una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual el informante se convierte en una extensión de nuestros sentidos y asume la identidad de un miembro de su grupo social (Tremblay, 1968:312). En esta interrelación, se reconstruye la realidad de un grupo y los entrevistados son fuentes de información general, en donde hablan en nombre de gente distinta proporcionando datos acerca de los procesos sociales y las convenciones culturales (Schwartz & Jacobs, 1984, p. 62). Los informadores oyeron, sintieron, vieron, vivieron situaciones que nos interesa conocer. Esto último es importante, ya que existen muchas situaciones en las cuales el investigador no puede participar del evento directamente o en las cuales no estuvo presente. En estos casos, los individuos comunican a partir de su propia experiencia y los científicos sociales sólo tienen acceso a las actitudes, percepciones, expectativas y conducta anticipada mediante la comunicación directa.

Técnicas de investigación

Guía de entrevista

Entrevista estructurada. El entrevistador prepara con anticipación un cuestionario estructurado (preguntas fijas, ordenadas- cerradas) facilita la unificación de criterios (Trujillo et al., 2019, p. 71).

Guía de entrevista. El entrevistado responde a un interrogatorio (Trujillo et al., 2019, p. 71).

La observación. Como la técnica cualitativa de investigación mas antigua, utilizada por los investigadores para describir, explicar y comprender los fenómenos que se desarrollan en la naturaleza y los seres humanos en su propio contexto, utilizando que esta técnica, no solamente “es el ver o mirar”, es el buscar información, explorar en los más recóndito el fenómeno de (Trujillo, Toro, Tapia, & Rosas, 2019, p. 66).

Guía de observación. Observación estandarizada o estructurada, Selección, registra y codifica eventos (Trujillo, Toro, Tapia, & Rosas, 2019, p. 67).

Análisis documental. En la aplicación de las técnicas cualitativas, también juega un papel importante la voluntad y predisposición de los informantes para expresar de manera abierta

y flexible sus vivencias, saberes y conocimientos. Entre estas técnicas está el análisis documental.

Tratamiento de la información. Para realizar el análisis se hizo una transcripción de las entrevistas grabadas, a partir de las cuales se procedió a la redacción del conjunto de datos asignando familias y códigos.

Se analizó los datos de las entrevistas con el programa ATLAS.TI7. versión: 7.5.16

El Atlas.ti es un programa de análisis cualitativo asistido por computadora (QDA) que permite al investigador: (a) asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonido, imágenes, dibujos, videos y otros formatos digitales que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos; (b) busca códigos de patrones; y (c) clasificalos (Lewis,2004; Hwang, 2008 citado por Gago et al., 2018), además, análisis realizados con ayuda de un ordenador facilita el análisis dado que permite ahorrar tiempo, realizar procedimientos sistemáticos, y permite flexibilizar la revisión de los procesos de análisis (Dicicco-Bloom & Crabtree, 2006 citado por Gago et al., 2018). ATIAS.ti permite crear proyectos denominados “Unidades Hermenéuticas” (UH) que incluyen documentos primarios como, por ejemplo, citar, códigos y memos. Dentro de estas UH se recogen y organizan los documentos asociados a un proyecto, investigación o tema en particular” (Gago et al., 2018, pág. 97).

El análisis de las entrevistas fue un proceso altamente iterativo que implica la lectura sucesiva, codificación, revisión y re- colección de los datos en categorías o “familias” (familias: término utilizado en ATLAS.ti para referirse a categorías temáticas) este proceso usa el razonamiento inductivo, por el cual las categorías y códigos, apoyados en citas, emergen de los datos a través de un examen cuidadoso de los investigadores y de su comparación constante (Gago et al., 2018, pág. 100).

Mapeamiento. La mapeamiento, es tomado en un sentido figurado ya que, si bien dentro de ese proceso de mapeo se incluyen lugares físicos, la verdadera intención es poder lograr un acercamiento a la realidad social cultural objeto de estudio, donde se tengan claramente identificados los actores o participantes, las variaciones de tiempo y lugar de las acciones que estos desarrollan; en fin, un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación o fenómeno objeto de análisis.

El presente estudio tiene rigor científico ya que se basa en la validez interpretativa, según Beal (2011, p. 15,16), se asume una postura epistemológica hermenéutica, en donde el conocimiento es la construcción subjetiva y continua de aquello que le da sentido a la

realidad investigada como un todo donde las partes se significan entre sí y en relación con el todo.

La calidad de una investigación depende del rigor con el que se realiza, que condiciona su credibilidad, por ende el procedimiento que se empleará será la triangulación de métodos, el cual acorde con Palacios (2009, p. 134), consiste en la exploración del material cualitativo a través de la utilización de diferentes métodos de análisis, en relación con la investigación involucra el contraste de las entrevistas, las observaciones y el análisis de documentos, para crear un marco neutral y reducir el componente personalista.

Por otro lado, vale considerar lo mencionado por Wolcott (como se cita en Valencia & Mora, 2011, p. 508), en la publicación: “El rigor científico en la investigación cualitativa”, en donde el rigor se sintetiza en la integridad del investigador; “la curiosidad intelectual, un verdadero interés por el pueblo estudiado, la sensibilidad, la laboriosidad, la objetividad”, en otras palabras la fiabilidad de los métodos a utilizar en la investigación cualitativa se asume en la responsabilidad del investigador que realiza el trabajo de campo.

RECOMENDACIONES

1. Planificar la gestión de los riesgos es el proceso de definir como realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. El beneficio clave de este proceso es que asegura el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos son proporcionales tanto a los riesgos como a la importancia del proyecto, por lo que se recomienda planificar los riesgos de cada proyecto que se quiere licitar, clasificarlos por nivel de riesgo y el monto de inversión, posteriormente se realizar un análisis de datos, juicio de experto y reuniones de grupo para una mejor toma de decisión de los proyectos a los que se va a postular o licitar.
2. Identificar los riesgos es el proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, como también las fuentes de riesgo general de los proyectos y documentar sus características. “El beneficio clave de este proceso es la documentación de los riesgos individuales existentes del proyecto y las fuentes de riesgo general del mismo. también reúne información para que el equipo del proyecto pueda responder adecuadamente a los riesgos identificado”, por lo que se recomienda realizar reuniones de grupo para el análisis e identificación cada uno de los riesgos ante la licitación de uno o varios proyectos mediante listado rápido, reuniones de equipo, utilizar las habilidades interpersonales y comparar las experiencias con proyectos similares.
3. Realizar el análisis cualitativo de riesgos es el proceso de ordenar por prioridad los riesgos individuales del proyecto para análisis y tomar acciones posteriores, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dicho riesgo, así como otras características. El beneficio clave de este proceso es que concentra los esfuerzos en los riesgos de alta prioridad. Por lo que se recomienda realizar un análisis cualitativo de los riesgos para mantener un orden de los datos obtenidos de eventos pasados y entrelazar información de los proyectos que se quiere licitar.

4. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos es el proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que cuantifica la exposición al riesgo del proyecto en general y también puede proporcionar información cuantitativa adicional sobre los riesgos para apoyar la planificación de la respuesta al riesgo. Por lo que se recomienda utilizar el análisis cuantitativo de los riesgos utilizando la recopilación de datos de eventos pasados, habilidades interpersonales y equipo y representación de la incertidumbre mediante una matriz de riesgos.

5. Planificar la respuesta a los riesgos es el proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición general al riesgo del proyecto, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que identifica las formas adecuadas de abordar el riesgo general del proyecto y los riesgos individuales del proyecto. Por lo que se recomienda realizar una planificación de las respuestas a los riesgos mediante estrategias para amenazas, estrategia para aprovechar las oportunidades, estrategias para planes de contingencia, y estar preparados para el evento negativo siempre, tener un plan de contingencia nos ayudara a tener respuestas rápidas a los eventos negativos y minimizar la vulnerabilidad y el riesgo que se presenten en selección de proyectos en licitaciones públicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. L., & Jurgensom, G. (2003). *Como hacer investigacion cualitativa* (1° edición). Mexico: Paidós.
- Cortina, A. A. D. R., & Quintero, B. G. C. (2018). Dinámica de sistemas: Una forma de optimizar la gestión del riesgo. *Magazine School of Business Administration*.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2018.2021>
- Domínguez, L. D., & Huerga, M. N. (2012). *Gestión informatizada de proyectos de innovación*. Recuperado de
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/detail.action?docID=3200892>
- El Project Managament Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute*. (Sexta). Recuperado de www.PMI.org
- Fernández, D. M., & Munier, N. (2014). *Bases para la gestión de riesgos en proyectos*. Recuperado de
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/detail.action?docID=3226222>
- Gago, D. O., Hurtado Tiza, D. R., Zevallos Solis, L. C., Santacruz Espinoza, A., Quintana Huaccho, J. A., & Zacarías Mercado, C. M. (2018). *Métodos y Técnicas de la Investigación Cualitativa* (Primera Edición). Peru: Soluciones Graficas.
- González, A., Bonilla, J., Quintero, M., Reyes, C., & Chavarro, A. (2016). Análisis de las causas y consecuencias de los accidentes laborales ocurridos en dos proyectos de construcción. *Revista Ingeniería de Construcción*, 31(1), 05-16.
<https://doi.org/10.4067/S0718-50732016000100001>
- Groat, L., & Wang, D. (2013). *Architectural Research Methods* (Segunda edición). United States of America: Wiley.

IsoTools Excellence. (2009). *El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*.

Recuperado de https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf?_hsenc=p2ANqtz-8fGjSJB5wNPn9ayOF-fHHNJZeVOzby4CAj5Op4XTBIyqAfj-eX6f3drEonaU9N7moQQMVnA77aEW6DMZ5MMiBYgoxHmg&_hsmi=258161
97

Izcara, S. (2009). *La praxis de la investigación cualitativa: Guía para elaborar la tesis* (Primera edición). México: Plaza y Valdés.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (Primera edición (en español)). Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Trujillo, C. A., Toro, M. E. N., Tapia, K. R. L., & Rosas, M. R. M. (2019). *Investigación Cualitativa Epistemología, Consentimiento Informado, Entrevistas en Profundidad*. (Primera Edición). Ecuador: Editorial Universidad Técnica del Norte.

Valencia, M. M. A., & Mora, C. V. G. (2011). El rigor científico en la investigación cualitativa. *Investigación y educación en enfermería*, 29(3), 500-514. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3845203>

Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* (segunda edición). México: ETXETA.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods - Second Edition* (Second Edition, Vol. 5). London: SAGE.

Anexo 1: Declaración de autenticidad

Anexo 2: Declaración de autenticidad

Anexo 3: Matriz de consistencia

Problema General	Problemas Específicos	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías (Dimensión)	Sub categorías	Métodos	Unidad de análisis	Técnica	Instrumentos
¿De qué manera se presenta los riesgos según el PMBOK: estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing?	¿De qué manera se presenta La planificación de los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing?	Describir de qué manera se presenta los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing	Describir de qué manera se presenta La planificación de los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing	C1 - Planificación la gestión de los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • C1SC1 Juicio de expertos. • C1SC2 Análisis de datos. • C1SC3 Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • M1 Análisis • M2 Hermenéutica • M3 Inducción 	Tres Gerentes Administradores de empresas Privadas A1 A2 A3 Tres Gerentes de las carreras de ingeniería (Arquitectos e ingenieros) de empresas Privadas I1 I2 I3	<ul style="list-style-type: none"> • T1 Entrevista • T2 Observación • T3 Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> • I1 Guía de entrevista • I2 Guía de observación • I3 Ficha de análisis documental
	¿De qué manera se presenta La Identificar de los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing?		Describir de qué manera se presenta La Identificar de los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing	C2 - Identificar los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • C2SC1 Juicio de expertos. • C2SC2 Recopilación de datos. • C2SC3 Análisis de datos. • C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo • C2SC5 Listas rápidas • C2SC6 Reuniones 				
	¿De qué manera se presenta el análisis cualitativo de los riesgos según el			C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • C3SC1 Juicio de expertos. • C3SC2 Recopilación de datos. • C3SC3 Análisis de datos. 				

	<p>PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing?</p> <p>¿De qué manera se presenta el análisis cuantitativo de los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing?</p> <p>¿De qué manera se presenta la Planificación de respuesta a los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing?</p>		<p>Describir de qué manera se presenta el análisis cualitativo de los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing</p> <p>Describir de qué manera se presenta el análisis cuantitativo de los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarqing</p>	<p>C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C3SC4 Habilidades interpersonales y de equipo • C3SC5 Categorización de riesgos. • C3SC6 Representación de datos • C3SC7 Reuniones. • C4SC1 Juicio de experto. • C4SC2 Recopilación de datos. • C4SC3 Habilidades interpersonales y de equipo. • C4SC4 Representaciones de la incertidumbre • C4SC5 Análisis de datos • C5SC1 Juicio de experto. • C5SC2 Recopilación de datos. • C5SC3 Habilidades 				
--	---	--	--	---	--	--	--	--	--

			<p>Describir de qué manera se presenta la Planificación de respuesta a los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing</p>	<p>C5 - Planificación de respuesta a los riesgos.</p>	<p>interpersonales y de equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • C5SC4 Estrategias para amenazas • C5SC5 Estrategias para oportunidades • C5SC6 Estrategias de respuesta a contingencias • C5SC7 Estrategias para el riesgo general del proyecto • C5SC8 Análisis de datos • C5SC9 Toma de decisiones 				
--	--	--	--	---	---	--	--	--	--

Anexo 4: Matriz de operacionalización

Categorías (Dimensión)	Sub categorías	Métodos	Unidad de análisis	Técnica	Instrumentos
C1 -Planificación la gestión de los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • C1SC1 Juicio de expertos. • C1SC2 Análisis de datos. • C1SC3 Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • M1 Análisis • M2 Hermenéutica • M3 Inducción 	<p>Tres Gerentes Administradores de empresas Privadas A1 A2 A3</p> <p>Tres Gerentes de las carreras de ingeniería (Arquitectos e ingenieros) de empresas Privadas I1 I2 I3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • T1 Entrevista • T2 Observación • T3 Análisis documentario 	<ul style="list-style-type: none"> • I1 Guía de entrevista • I2 Guía de observación • I3 Ficha de análisis documentario
C2 - Identificar los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • C2SC1 Juicio de expertos. • C2SC2 Recopilación de datos. • C2SC3 Análisis de datos. • C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo • C2SC5 Listas rápidas • C2SC6 Reuniones 				
C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • C3SC1 Juicio de expertos. • C3SC2 Recopilación de datos. • C3SC3 Análisis de datos. • C3SC4 Habilidades interpersonales y de equipo • C3SC5 Categorización de riesgos. • C3SC6 Representación de datos • C3SC7 Reuniones. 				
C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • C4SC1 Juicio de experto. • C4SC2 Recopilación de datos. • C4SC3 Habilidades interpersonales y de equipo. • C4SC4 Representaciones de la incertidumbre • C4SC5 Análisis de datos 				
C5 -Planificación de respuesta a los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • C5SC1 Juicio de experto. • C5SC2 Recopilación de datos. • C5SC3 Habilidades interpersonales y de equipo. • C5SC4 Estrategias para amenazas • C5SC5 Estrategias para oportunidades • C5SC6 Estrategias de respuesta a contingencias • C5SC7 Estrategias para el riesgo general del proyecto • C5SC8 Análisis de datos • C5SC9 Toma de decisiones 				

Anexo 5: Protocolos o Instrumentos Utilizados

El objetivo de la presente encuesta es “Describir de qué manera se presenta los riesgos según el PMBOK; estudio de caso en las licitaciones de proyectos para la empresa Corpoarquing.”

Introducción: Estimado Señor (a) le solicite esta entrevista por la importancia que tiene el contribuir en la mitigación de los riesgos en la selección de los proyectos que una empresa va a licitar con el estado, de esta manera se puede elegir los proyectos con menor riesgo, es necesario conocer su punto de vista ante esta realidad que se presenta en las licitaciones. Le realizare algunas preguntas a las cuales le pido me responda con confianza, y para no perder ningún detalle de sus respuestas se grabará la entrevista. Agradezco su colaboración.

1. Las empresas hoy en día se presentan a varias licitaciones en forma simultánea mi pregunta es ¿Como realiza su empresa la selección de los proyectos que licita y si en este proceso aplica la planificación de la gestión de riesgos en la selección de proyectos?
2. Cuando ejecutamos un proyecto nos enfrentamos a una variedad de riesgos que tenemos que afrontar. ¿Ustedes Verifica cada proyecto que licitan e identifican los riesgos que puede tener al momento de su ejecución?
3. Para realizar un análisis cuantitativo de los riesgos es necesario tener una recopilación de algunos eventos pasados y poder medirlos mi pregunta es ¿Realiza usted un análisis cuantitativo de los riesgos de los proyectos que va a licitar?
4. Para realizar un análisis cualitativo de riesgos es necesario tener una recopilación de algunos eventos pasados y poder analizarlos y entrelazarlos ¿Realiza usted un análisis cualitativo de los riesgos de los proyectos que va a licitar?
5. Para realizar una adecuada planificación es necesario tener toda la información necesaria para responder correctamente a los riesgos ¿Realiza usted la planificación de la respuesta de los riesgos?

Guía de observación a Gerentes Administradores de empresas Privadas

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de término:

Observador:

Desarrollo de la observación:

1. Actividad que está realizando.
2. Ambiente de la reunión.
3. Conocimiento del tema.
4. Domino del tema.
5. Como realizan la selección de sus Licitaciones.
6. interés en el Tema.

Guía de análisis documental

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de término:

ANALISIS DOCUMENTARIO

Documentos	Análisis de documentos
Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK®)	
Ley de contrataciones del estado N° 30225	
Directiva N°012-2017-OSCE/CD	
Página web del SEACE	

Anexo 6: Información de las entrevistas

Entrevistado

Entrevistado 1

Profesión

Arquitecto

C1 - Categoría 1

Nosotros hacemos una lista de los proyectos que nos interesa contratar elegimos principalmente los proyectos que se ejecutan en la ciudad de Lima, pero también ejecutamos proyectos en provincia, pero no son muchos, de esta manera reducimos el riesgo de ejecutar proyecto en ciudades que no conocemos, por otro lado, revisamos cada proyecto y tratamos de encontrar algunos errores ya sea en las bases, en la ley de contrataciones y los expedientes técnicos. ya que tuvimos la experiencia de ejecutar un proyecto en una universidad, en la que encontramos restos arqueológicos y tuvimos que paralizar la obra, esos detalles nos llevaron a generar más gastos y retraso ya sea por los nuevos tramites de que se tenían que hacer en el INC por restos arqueológicos. A partir de ese momento tenemos más cuidado en la selección de nuestros proyectos nos empapamos de información que encontremos de la zona y tratamos de evitar inconvenientes futuros.

C2 - Categoría 2

Si, hacemos una verificación o análisis de cada proyecto que nos interesa, pero sería ideal realizar una evaluación de riesgos en donde podríamos identificar los nivel de riesgo y vulnerabilidad tanto del espacio físico y la infraestructura, todo gracias a la evaluación de riesgos es un documento completo y las instituciones públicas no lo piden pero nosotros estamos próximos a exigirnos a realizar a cada proyecto que nos presentamos, pero por el momento solo hacemos lo básico que es revisar cada proyecto y si encontramos algo extraños lo analizamos y vemos si puede causar algún inconveniente futuro.

C3 - Categoría 3

No, por el momento no realizamos un análisis cualitativo de los riesgos pero se debería hacer y ver los pormenores, los pros y los contras e identificar los riesgos y creo que nadie invertiría o participaría en una licitación pública si existen un mayor riesgo, ahí habría que ver el nivel de riesgo que se asume como empresa.

C4 - Categoría 4

No, tampoco realizamos una evaluación cuantitativa de los riesgos, sería interesante hacer una evaluación de riesgos, este documento abarca el análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos por lo que sería interesante implementarlo más adelante.

C5 - Categoría 5

Por el momento no, pero por el momento solo vemos lo básico para poder responder a los riesgos que se nos presenten en el momento de la ejecución, pero efectivamente en toda licitación pública y en procesos que se tiene que realizar, tiene que haber una respuesta, optima tiene que haber una coordinación, ósea tiene que haber un conocimiento del como uno va a poder proceder el caso se presentara un riesgo en la licitación o en el proceso de ejecución, por otro lado, si quisiéramos planificar mejor los riesgos y tener una respuesta lo ideal sería realizar una evaluación de riesgos.

Entrevistado

Entrevistado 2

"Profesión

Administrador

C1 - Categoría 1

Planificar o tener una estrategia de selección de proyectos se podría decir que si, ya que realizamos reuniones y platicamos de la ley de contrataciones, del SEACE, y de la directiva N°12 de OSCE que está referida a la gestión de riesgos, también discutimos de los proyectos que están saliendo y seleccionamos proyectos que nos gusta ejecutar, ya que en su mayoría son módulos para colegios, nosotros tenemos la experiencia y sabemos cómo ejecutar este tipo de proyectos por ende nos conviene, porque ya sabemos cuáles son los procedimientos para la ejecución y el traslado de nuestro material a lo largo de estos años nos hemos ido adaptando y fortaleciendo y poco a poco vamos creciendo, cuando tenemos dudas en la selección de proyectos hacemos consultas en la página del SEACE.

C2 - Categoría 2

No, no realizamos una identificación de los riesgos lo hacemos de manera empírica, basada en nuestra experiencia al realizar las consultas vemos que tan complicado puede llegar hacer la ejecución de la obra, lo que si realizamos es un plan de trabajo en donde

enumeramos cada una de las actividades que se van a realizar en la obra y que equipos de seguridad van a usar para minimizar el riesgo de nuestros trabajadores de esta manera se puede decir que identificamos los riesgos ya durante la ejecución.

C3 - Categoría 3

Análisis cualitativo, aah nosotros nos presentamos a todas la licitaciones que podemos pero claro sabemos que todo proyecto es único y al ser único tiene sus propios riesgos tal vez cada uno más que otros, pero claro nos gustaría que ejecutar proyectos que no tengan mucho riesgo.

C4 - Categoría 4

Un registro de los riesgos en la licitación, no contamos con un registro, como le digo nosotros nos basamos a nuestra experiencia para saber que está bien o que está mal.

C5 - Categoría 5

Realizamos la planificación de los riesgos en el momento de la ejecución del servicio o la obra es más contratamos a un inspector de seguridad que generalmente nos piden él es el encargado de realizar un plan de riesgos

Entrevistado

Entrevistado 3

"Profesión

Administrador

C1 - Categoría 1

La única estrategia de planificación que aplicamos en la etapa de selección de proyectos es la segmentación de mercado por lo que nos centramos en los servicios de mantenimiento de infraestructura educativa, armados de módulos prefabricados la selección de estos servicios son nuestra prioridad por la experiencia que hemos llegado a tener y la facilidad que se nos hace contratar

C2 - Categoría 2

Siempre verificamos los detalles de cada proyecto y las condiciones que se presentan el proyecto siempre tienden a fallar en las pendientes por lo que revisamos esos detalles desde un inicio, la etapa de licitación siempre la hacemos con mi socio, por lo que se

puede decir que si realizamos una verificación de cada proyecto de licitamos y nos damos cuenta de los riesgos que encontramos en cada proyecto que por lo general siempre son los mismos.

C3 - Categoría 3

Análisis cualitativo de los riesgos, no realizamos el análisis cualitativo, solo sabemos por nuestra experiencia donde y en qué momento del servicio vamos a necesitar mayor inversión el cual es nuestro mayor riesgo por lo que tiene que salir bien como todo los demás del servicio.

C4 - Categoría 4

Análisis cuantitativo, no tampoco, pero me parece que sería interesante aplicar ¿dónde puedo informarme más sobre la gestión de riesgos?

C5 - Categoría 5

Para la planificación de los riesgos contratamos a un especialista en seguridad en el trabajo que realiza el plan de trabajo de la licitación ganada él es el mediante la prevención reduce los riesgos que se presentan en la ejecución del servicio

Entrevistado

Entrevistado 4

"Profesión

Arquitecto

C1 - Categoría 1

Nosotros somos una empresa nueva y nos estamos adaptando al mercado por los que no aplicamos la gestión de riesgo en la selección de los proyectos que queremos contratar, para seleccionar los proyectos nosotros tratamos de contratar proyectos de montos menores que en general son servicios de mantenimiento de infraestructura de este modo tratamos de ganar experiencia y tal vez más adelante implementar algunas técnicas para la gestión de riesgo ya que es un tema muy interesante para cualquier proyecto.

C2 - Categoría 2

Si, realizamos la verificación antes de postular para empaparnos del tema y si es posible identificar los riesgos del proyecto con la variedad de información que tenemos que

ordenar y priorizar actividades las cuales hacemos en una reunión y discutimos sobre los proyectos y siempre resalta algunas dudas sobre el riesgo que pueda surgir en estos proyectos.

C3 - Categoría 3

No hacemos análisis cualitativo, para este tipo de análisis se requiere datos y herramientas para recolectar información para identificar el riesgo por el momento no contamos con este registro.

C4 - Categoría 4

No, Como mencione en la pregunta anterior para realizar estos análisis necesitamos registros que no contamos en nuestros registros, pero durante el tiempo iremos implementando y mejorando es los que siempre hacemos.

C5 - Categoría 5

Si realizamos una planificación a la respuesta de los riesgos, al revisar cada proyecto que licitamos verificamos que actividades se realizan y cuál es la de mayor inversión por lo que aminoramos los riesgos mediante equipos de seguridad para el trabajador estos equipos protegen a los trabajadores de los riesgos.

Entrevistado

Entrevistado 5

"Profesión

Administrador

C1 - Categoría 1

Realizamos licitaciones tanto en el sector público como en lo privado, para la selección de los servicios y obras tenemos un equipo técnico que se encargan de la revisión de los términos de referencia y expedientes técnicos ellos revisan cada proyecto y se encargan del llenado de cada formato por lo que si realizamos una gestión de riesgo en la selección de nuestros proyectos todo esto se realiza mediante el análisis y revisión de cada expediente que se va a contratar.

C2 - Categoría 2

El equipo técnico se encarga de verificar y analizar cada proyecto que nos presentamos el equipo tecno es el que se encarga de la identificación de los riesgos por proyecto.

C3 - Categoría 3

No cualificamos los riesgos, pero si cuantificamos los proyectos a los que nos vamos a presentar que son promedio de 10 a 15 proyectos por mes y varía según el calendario del año.

C4 - Categoría 4

No, Tampoco realizamos el tipo de análisis cuantitativo en los riesgos, pero tenemos en nuestros registros los análisis que hacemos para la selección de nuestros proyectos que vamos a licitar

C5 - Categoría 5

Para la planificación tenemos diferentes estrategias para minimizar los riesgos en la etapa de ejecución de obra, pero esa aparte se encarga el equipo técnico

"Entrevistado

Entrevistado 6

"Profesión

Arquitecto

C1 - Categoría 1

Buscamos los procesos con los años de experiencia que busca nuestra empresa contratar, o sea podemos estar horas en la computadora revisando el SEACE o en algunos casos, me son de trato directo y pues compramos las bases y postulamos, ya luego vienen lo que son las consultas. Y eso de la Gestión de riesgos, me parece que en solo lo deben aplicar en lima, en provincias se ve muy poco, en el caso de la empresa en que estoy, evalúan los riesgos, pero no es que se lleve una gestión o se haga una base de datos

C2 - Categoría 2

No, más nos concentramos en ganar la licitación y pues luego vemos de que trata el proyecto, aunque debería identificarlos antes de entrar a una licitación, informarme de

que trata y los riesgos, lo malo es que no todos revisan el expediente sino se centran en ganar la licitación.

C3 - Categoría 3

No realizamos análisis cualitativo, para realizar un análisis cuantitativo se requiere especialistas que dominen el tema y mediante la estadística cuantificar los riesgos de cada proyecto al que nos presentamos, pero no contamos con dicha herramienta solo usamos nuestro criterio y experiencia

C4 - Categoría 4

No realizamos análisis cuantitativo, pero por medio de nuestra experiencia en licitaciones tenemos cierta noción de cuáles son los proyectos nos convienen y cuales podrían generar mayor riesgo, de esta forma nosotros elegimos nuestros proyectos

C5 - Categoría 5

Se debería realizar una matriz de riesgos que podrían suscitarse en la ejecución de la obra, se gastan recursos ya sea humanos y materiales ... y pues yo como empresa que recién empieza no las haría, aunque se debería Ahora para nadie es un secreto que los expedientes que se elaboran tienen errores, pero la mayoría trata de salvarlos en la ejecución.

Anexo 7: Análisis a nivel de categoría

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:44:27

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C1 -Planificación la gestión de los riesgos"

P 1: Caso 1 - 1:10 [Nosotros hacemos una lista de ..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC1 Juicio de expertos. -

Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia:

C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

Nosotros hacemos una lista de los proyectos que nos interesa contratar elegimos principalmente los proyectos que se ejecutan en la ciudad de Lima, pero también ejecutamos proyectos en provincias, pero no son muchos, de esta manera reducimos el riesgo de ejecutar proyecto en ciudades que no conocemos, por otro lado, revisamos cada proyecto y tratamos de encontrar algunos errores ya sea en las bases, en la ley de contrataciones y los expedientes técnicos. ya que tuvimos la experiencia de ejecutar un proyecto en una universidad, en la que encontramos restos arqueológicos y tuvimos que paralizar la obra, esos detalles nos llevaron a generar más gastos y retraso ya sea por los nuevos tramites de que se tenían que hacer en el Instituto Nacional de cultura (INC) por restos arqueológicos. A partir de ese momento tenemos más cuidado en la selección de nuestros proyectos, nos empapamos de información que encontremos de la zona y tratamos de evitar inconvenientes futuros.

P 2: Caso 2 - 2:3 [Planificar o tener una estrate..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC3 Reuniones - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

Planificar o tener una estrategia de selección de proyectos se podría decir que si, ya que realizamos reuniones y platicamos de la ley de contrataciones, del SEACE, y de la directiva N°12 de OSCE que está referida a la gestión de riesgos, también discutimos de los proyectos que están saliendo y seleccionamos proyectos que nos gusta ejecutar, ya que en su mayoría son módulos para colegios, nosotros tenemos la experiencia y sabemos cómo ejecutar este tipo de proyectos por ende nos conviene, porque ya sabemos cuáles son los procedimientos para la ejecución y el traslado de nuestro material a lo largo de estos años nos hemos ido adaptando y fortaleciendo y poco a poco vamos creciendo, cuando tenemos dudas en la selección de proyectos hacemos consultas en la página del SEACE.

P 3: Caso 3 - 3:3 [La única estrategia de planifi..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

La única estrategia de planificación que aplicamos en la etapa de selección de proyectos es la segmentación de mercado por lo que nos centramos en los servicios de mantenimiento de infraestructura educativa, armados de módulos prefabricados la selección de estos servicios son nuestra prioridad por la experiencia que hemos llegado a tener y la facilidad que se nos hace contratar

P 4: Caso 4 - 4:10 [Nosotros somos una empresa nue..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

Nosotros somos una empresa nueva y nos estamos adaptando al mercado por los que no aplicamos la gestión de riesgo en la selección de los proyectos que queremos contratar, para seleccionar los proyectos nosotros tratamos de contratar proyectos de montos menores que en general son servicios de mantenimiento de infraestructura de este modo tratamos de ganar experiencia y tal vez más adelante implementar algunas técnicas para la gestión de riesgo ya que es un tema muy interesante para cualquier proyecto.

P 5: Caso 5 - 5:3 [Realizamos licitaciones tanto ..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC3 Reuniones - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]
No memos

Realizamos licitaciones tanto en el sector público como en lo privado, para la selección de los servicios y obras tenemos un equipo técnico que se encargan de la revisión de los términos de referencia y expedientes técnicos ellos revisan cada proyecto y se encargan del llenado de cada formato por lo que si realizamos una gestión de riesgo en la selección de nuestros proyectos todo esto se realiza mediante el análisis y revisión de cada expediente que se va a contratar.

P 6: Caso 6 - 6:3 [Buscamos los procesos con los ..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]
No memos

Buscamos los procesos con los años de experiencia que busca nuestra empresa contratar, o sea podemos estar horas en la computadora revisando el SEACE o en algunos casos, me son de trato directo y pues compramos las bases y postulamos, ya luego vienen lo que son las consultas. Y eso de la Gestión de riesgos, me parece que en solo lo deben aplicar en lima, en provincias se ve muy poco, en el caso de la empresa en que estoy, evalúan los riesgos, pero no es que se lleve una gestión o se haga una base de datos

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:47:39

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

7 Citas encontradas por consulta:

"C2 - Identificar los riesgos"

P 1: Caso 1 - 1:11 [Si, hacemos una verificación o..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Si, hacemos una verificación o análisis de cada proyecto que nos interesa, pero sería ideal realizar una evaluación de riesgos en donde podríamos identificar los nivel de riesgo y vulnerabilidad tanto del espacio físico y la infraestructura, todo gracias a la evaluación de riesgos es un documento completo y las instituciones públicas no lo piden pero nosotros estamos próximos a exigirnos a realizar a cada proyecto que nos presentamos, pero por el momento solo hacemos lo básico que es revisar cada proyecto y si encontramos algo extraños lo analizamos y vemos si puede causar algún inconveniente futuro.

P 2: Caso 2 - 2:4 [No, no realizamos una identifi..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

No, no realizamos una identificación de los riesgos lo hacemos de manera empírica, basada en nuestra experiencia al realizar las consultas vemos que tan complicado puede llegar hacer la ejecución de la obra, lo que si realizamos es un plan de trabajo en donde enumeramos cada una de las actividades que se van a realizar en la obra y que equipos de

seguridad van a usar para minimizar el riesgo de nuestros trabajadores de esta manera se puede decir que identificamos los riesgos ya durante la ejecución.

P 3: Caso 3 - 3:4 [Siempre verificamos los detall..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2 - Identificar los riesgos] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Siempre verificamos los detalles de cada proyecto y las condiciones que se presentan el proyecto siempre tienden a fallar en las pendientes por lo que revisamos esos detalles desde un inicio, la etapa de licitación siempre la hacemos con mi socio, por lo que se puede decir que si realizamos una verificación de cada proyecto de licitamos y nos damos cuenta de los riesgos que encontramos en cada proyecto que por lo general siempre son los mismos.

P 3: Caso 3 - 3:10 [Siempre verificamos los detall..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Siempre verificamos los detalles de cada proyecto y las condiciones que se presentan el proyecto siempre tienden a fallar en las pendientes por lo que revisamos esos detalles desde un inicio, la etapa de licitación siempre la hacemos con mi socio, por lo que se puede decir que si realizamos una verificación de cada proyecto de licitamos y nos damos cuenta de los riesgos que encontramos en cada proyecto que por lo general siempre son los mismos.

P 4: Caso 4 - 4:4 [Si, realizamos la verificación..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC2 Recopilación de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC5 Listas rápidas - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Si, realizamos la verificación antes de postular para empaparnos del tema y si es posible identificar los riesgos del proyecto con la variedad de información que tenemos que ordenar y priorizar actividades las cuales hacemos en una reunión y discutimos sobre los proyectos y siempre resalta algunas dudas sobre el riesgo que pueda surgir en estos proyectos.

P 5: Caso 5 - 5:4 [El equipo técnico se encarga d..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC6 Reuniones - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

El equipo técnico se encarga de verificar y analizar cada proyecto que nos presentamos el equipo tecno es el que se encarga de la identificación de los riesgos por proyecto.

P 6: Caso 6 - 6:4 [No, más nos concentramos en ga..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

No, más nos concentramos en ganar la licitación y pues luego vemos de que trata el proyecto, aunque debería identificarlos antes de entrar a una licitación, informarme de que trata y los riesgos, lo malo es que no todos revisan el expediente sino se centran en ganar la licitación.

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:48:00

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos"

P 1: Caso 1 - 1:5 [No, por el momento no realizam..] (14:14) (Super)

Códigos: [C3 - Categoría 3] [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

No, por el momento no realizamos un análisis cualitativo de los riesgos pero se debería hacer y ver los pormenores, los pros y los contras e identificar los riesgos y creo que nadie invertiría o participaría en una licitación pública si existen un mayor riesgo, ahí habría que ver el nivel de riesgo que se asume como empresa

P 2: Caso 2 - 2:10 [Análisis cualitativo, aah nos..] (14:14) (Super)

Códigos: [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

Análisis cualitativo, aah nosotros nos presentamos a todas las licitaciones que podemos, pero claro sabemos que todo proyecto es único y al ser único tiene sus propios riesgos tal vez cada uno más que otros, pero claro nos gustaría que ejecutar proyectos que no tengan mucho riesgo.

P 3: Caso 3 - 3:11 [Análisis cualitativo de los r..] (14:14) (Super)

Códigos: [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

Análisis cualitativo de los riesgos, no realizamos el análisis cualitativo, solo sabemos por nuestra experiencia donde y en qué momento del servicio vamos a necesitar mayor inversión el cual es nuestro mayor riesgo por lo que tiene que salir bien como todo los demás del servicio.

P 4: Caso 4 - 4:11 [No hacemos análisis cualitativo.] (14:14) (Super)

Códigos: [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

No hacemos análisis cualitativo, para este tipo de análisis se requiere datos y herramientas para recolectar información para identificar el riesgo por el momento no contamos con este registro.

P 5: Caso 5 - 5:5 [No cualificamos los riesgos, ..] (14:14) (Super)

Códigos: [C3 - Categoría 3] [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

No cualificamos los riesgos, pero si cuantificamos los proyectos a los que nos vamos a presentar que son promedio de 10 a 15 proyectos por mes y varía según el calendario del año.

P 6: Caso 6 - 6:5 [No realizamos análisis cualitati..] (14:14) (Super)

Códigos: [C3 - Categoría 3] [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

No realizamos análisis cualitativo, para realizar un análisis cuantitativo se requiere especialistas que dominen el tema y mediante la estadística cuantificar los riesgos de cada proyecto al que nos presentamos, pero no contamos con dicha herramienta solo usamos nuestro criterio y experiencia

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:48:20

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos"

P 1: Caso 1 - 1:6 [No, tampoco realizamos una eva..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4 - Categoría 4] [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

No, tampoco realizamos una evaluación cuantitativa de los riesgos, sería interesante hacer una evaluación de riesgos, este documento abarca el análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos por lo que sería interesante implementarlo más adelante.

P 2: Caso 2 - 2:6 [Un registro de los riesgos en ..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4 - Categoría 4] [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

Un registro de los riesgos en la licitación, no contamos con un registro, como le digo nosotros nos basamos a nuestra experiencia para saber que está bien o que está mal.

P 3: Caso 3 - 3:12 [Análisis cuantitativo, no tampo..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

Análisis cuantitativo, no tampoco, pero me parece que sería interesante aplicar ¿dónde puedo informarme más sobre la gestión de riesgos?

P 4: Caso 4 - 4:6 [No, Como mencione en la pregun..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4 - Categoría 4] [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

No, Como mencione en la pregunta anterior para realizar estos análisis necesitamos registros que no contamos en nuestros registros, pero durante el tiempo iremos implementando y mejorando es los que siempre hacemos.

P 5: Caso 5 - 5:6 [No, Tampoco realizamos el tipo..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4 - Categoría 4] [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos] [C4SC2 Recopilación de datos. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

No, Tampoco realizamos el tipo de análisis cuantitativo en los riesgos, pero tenemos en nuestros registros los análisis que hacemos para la selección de nuestros proyectos que vamos a licitar

P 6: Caso 6 - 6:6 [No realizamos análisis cuantita..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4 - Categoría 4] [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

No realizamos análisis cuantitativo, pero por medio de nuestra experiencia en licitaciones tenemos cierta noción de cuáles son los proyectos nos conviene y cuales podrían generar mayor riesgo, de esta forma nosotros elegimos nuestros proyectos

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:48:41

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C5 -Planificación de respuesta a los riesgos"

P 1: Caso 1 - 1:7 [Por el momento no, pero por el..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5 - Categoría 5] [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Por el momento no, pero por el momento solo vemos lo básico para poder responder a los riesgos que se nos presenten en el momento de la ejecución, pero efectivamente en toda licitación pública y en procesos que se tiene que realizar, tiene que haber una respuesta, optima tiene que haber una coordinación, ósea tiene que haber un conocimiento del como uno va a poder proceder el caso se presentara un riesgo en la licitación o en el proceso de ejecución, por otro lado, si quisiéramos planificar mejor los riesgos y tener una respuesta lo ideal sería realizar una evaluación de riesgos.

P 2: Caso 2 - 2:7 [Realizamos la planificación de..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5 - Categoría 5] [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC9 Toma de decisiones - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Realizamos la planificación de los riesgos en el momento de la ejecución del servicio o la obra es más contratamos a un inspector de seguridad que generalmente nos piden él es el encargado de realizar un plan de riesgos

P 3: Caso 3 - 3:7 [Para la planificación de los r..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5 - Categoría 5] [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC9 Toma de decisiones - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Para la planificación de los riesgos contratamos a un especialista en seguridad en el trabajo que realiza el plan de trabajo de la licitación ganada él es el que mediante la prevención reduce los riesgos que se presentan en la ejecución del servicio

P 4: Caso 4 - 4:12 [Si realizamos una planificación..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC2 Recopilación de datos. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC7 Estrategias para el riesgo general del proyecto - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC9 Toma de decisiones - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Si realizamos una planificación a la respuesta de los riesgos, al revisar cada proyecto que licitamos verificamos que actividades se realizan y cuál es la de mayor inversión por lo que aminoramos los riesgos mediante equipos de seguridad para el trabajador estos equipos protegen a los trabajadores de los riesgos.

P 5: Caso 5 - 5:10 [Para la planificación tenemos ..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Para la planificación tenemos diferentes estrategias para minimizar los riesgos en la etapa de ejecución de obra, pero esa aparte se encarga el equipo técnico

P 6: Caso 6 - 6:7 [Se debería realizar una matriz..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5 - Categoría 5] [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Se debería realizar una matriz de riesgos que podrían suscitarse en la ejecución de la obra, se gastan recursos ya sea humanos y materiales ... y pues yo como empresa que recién empieza no las haría, aunque se debería Ahora para nadie es un secreto que los expedienté que se elaboran tienen errores, pero la mayoría trata de sálvalo en la ejecución.

Anexo 8: Análisis a nivel de subcategoría

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:49:19

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C1SC1 Juicio de expertos."

P 1: Caso 1 - 1:10 [Nosotros hacemos una lista de ..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC1 Juicio de expertos. -

Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia:

C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

Nosotros hacemos una lista de los proyectos que nos interesa contratar elegimos principalmente los proyectos que se ejecutan en la ciudad de Lima, pero también ejecutamos proyectos en provincia, pero no son muchos, de esta manera reducimos el riesgo de ejecutar proyecto en ciudades que no conocemos, por otro lado, revisamos cada proyecto y tratamos de encontrar algunos errores ya sea en las bases, en la ley de contrataciones y los expedientes técnicos. ya que tuvimos la experiencia de ejecutar un proyecto en una universidad, en la que encontramos restos arqueológicos y tuvimos que paralizar la obra, esos detalles nos llevaron a generar más gastos y retraso ya sea por los nuevos tramites de que se tenían que hacer en el INC por restos arqueológicos. A partir de ese momento tenemos más cuidado en la selección de nuestros proyectos nos empapamos de información que encontremos de la zona y tratamos de evitar inconvenientes futuros.

P 2: Caso 2 - 2:3 [Planificar o tener una estrate..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC3 Reuniones - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

Planificar o tener una estrategia de selección de proyectos se podría decir que si, ya que realizamos reuniones y platicamos de la ley de contrataciones, del SEACE, y de la directiva N°12 de OSCE que está referida a la gestión de riesgos, también discutimos de los proyectos que están saliendo y seleccionamos proyectos que nos gusta ejecutar, ya que en su mayoría son módulos para colegios, nosotros tenemos la experiencia y sabemos cómo ejecutar este tipo de proyectos por ende nos conviene, porque ya sabemos cuáles son los procedimientos para la ejecución y el traslado de nuestro material a lo largo de estos años nos hemos ido adaptando y fortaleciendo y poco a poco vamos creciendo, cuando tenemos dudas en la selección de proyectos hacemos consultas en la página del SEACE.

P 3: Caso 3 - 3:3 [La única estrategia de planifi..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

La única estrategia de planificación que aplicamos en la etapa de selección de proyectos es la segmentación de mercado por lo que nos centramos en los servicios de mantenimiento de infraestructura educativa, armados de módulos prefabricados la selección de estos servicios son nuestra prioridad por la experiencia que hemos llegado a tener y la facilidad que se nos hace contratar

P 4: Caso 4 - 4:10 [Nosotros somos una empresa nue..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

Nosotros somos una empresa nueva y nos estamos adaptando al mercado por los que no aplicamos la gestión de riesgo en la selección de los proyectos que queremos contratar, para seleccionar los proyectos nosotros tratamos de contratar proyectos de montos menores que en general son servicios de mantenimiento de infraestructura de este modo tratamos de ganar experiencia y tal vez más adelante implementar algunas técnicas para la gestión de riesgo ya que es un tema muy interesante para cualquier proyecto.

P 5: Caso 5 - 5:3 [Realizamos licitaciones tanto ..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC3 Reuniones - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]
No memos

Realizamos licitaciones tanto en el sector público como en lo privado, para la selección de los servicios y obras tenemos un equipo técnico que se encargan de la revisión de los términos de referencia y expedientes técnicos ellos revisan cada proyecto y se encargan del llenado de cada formato por lo que si realizamos una gestión de riesgo en la selección de nuestros proyectos todo esto se realiza mediante el análisis y revisión de cada expediente que se va a contratar.

P 6: Caso 6 - 6:3 [Buscamos los procesos con los ..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]
No memos

Buscamos los procesos con los años de experiencia que busca nuestra empresa contratar, o sea podemos estar horas en la computadora revisando el SEACE o en algunos casos, me son de trato directo y pues compramos las bases y postulamos, ya luego vienen lo que son las consultas. Y eso de la Gestión de riesgos, me parece que en solo lo deben aplicar en lima, en provincias se ve muy poco, en el caso de la empresa en que estoy, evalúan los riesgos, pero no es que se lleve una gestión o se haga una base de datos

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:49:55

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

4 Citas encontradas por consulta:

"C1SC2 Análisis de datos."

P 1: Caso 1 - 1:10 [Nosotros hacemos una lista de ..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC1 Juicio de expertos. -

Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia:

C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

Nosotros hacemos una lista de los proyectos que nos interesa contratar elegimos principalmente los proyectos que se ejecutan en la ciudad de Lima, pero también ejecutamos proyectos en provincia, pero no son muchos, de esta manera reducimos el riesgo de ejecutar proyecto en ciudades que no conocemos, por otro lado, revisamos cada proyecto y tratamos de encontrar algunos errores ya sea en las bases, en la ley de contrataciones y los expedientes técnicos. ya que tuvimos la experiencia de ejecutar un proyecto en una universidad, en la que encontramos restos arqueológicos y tuvimos que paralizar la obra, esos detalles nos llevaron a generar más gastos y retraso ya sea por los nuevos tramites de que se tenían que hacer en el INC por restos arqueológicos. A partir de ese momento tenemos más cuidado en la selección de nuestros proyectos nos empapamos de información que encontremos de la zona y tratamos de evitar inconvenientes futuros.

P 2: Caso 2 - 2:3 [Planificar o tener una estrate..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC3 Reuniones - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

Planificar o tener una estrategia de selección de proyectos se podría decir que si, ya que realizamos reuniones y platicamos de la ley de contrataciones, del SEACE, y de la directiva N°12 de OSCE que está referida a la gestión de riesgos, también discutimos de los proyectos que están saliendo y seleccionamos proyectos que nos gusta ejecutar, ya que en su mayoría son módulos para colegios, nosotros tenemos la experiencia y sabemos cómo ejecutar este tipo de proyectos por ende nos conviene, porque ya sabemos cuáles son los procedimientos para la ejecución y el traslado de nuestro material a lo largo de estos años nos hemos ido adaptando y fortaleciendo y poco a poco vamos creciendo, cuando tenemos dudas en la selección de proyectos hacemos consultas en la página del SEACE.

P 5: Caso 5 - 5:3 [Realizamos licitaciones tanto ..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC3 Reuniones - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

Realizamos licitaciones tanto en el sector público como en lo privado, para la selección de los servicios y obras tenemos un equipo técnico que se encargan de la revisión de los términos de referencia y expedientes técnicos ellos revisan cada proyecto y se encargan del llenado de cada formato por lo que si realizamos una gestión de riesgo en la selección de nuestros proyectos todo esto se realiza mediante el análisis y revisión de cada expediente que se va a contratar.

P 6: Caso 6 - 6:3 [Buscamos los procesos con los ..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

Buscamos los procesos con los años de experiencia que busca nuestra empresa contratar, o sea podemos estar horas en la computadora revisando el SEACE o en algunos casos, me son de trato directo y pues compramos las bases y postulamos, ya luego vienen lo que son las consultas. Y eso de la Gestión de riesgos, me parece que en solo lo deben aplicar en lima, en provincias se ve muy poco, en el caso de la empresa en que estoy, evalúan los riesgos, pero no es que se lleve una gestión o se haga una base de datos

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:50:12

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

2 Citas encontradas por consulta:

"C1SC3 Reuniones"

P 2: Caso 2 - 2:3 [Planificar o tener una estrate..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC3 Reuniones - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]

No memos

Planificar o tener una estrategia de selección de proyectos se podría decir que si, ya que realizamos reuniones y platicamos de la ley de contrataciones, del SEACE, y de la

directiva N°12 de OSCE que está referida a la gestión de riesgos, también discutimos de los proyectos que están saliendo y seleccionamos proyectos que nos gusta ejecutar, ya que en su mayoría son módulos para colegios, nosotros tenemos la experiencia y sabemos cómo ejecutar este tipo de proyectos por ende nos conviene, porque ya sabemos cuáles son los procedimientos para la ejecución y el traslado de nuestro material a lo largo de estos años nos hemos ido adaptando y fortaleciendo y poco a poco vamos creciendo, cuando tenemos dudas en la selección de proyectos hacemos consultas en la página del SEACE.

P 5: Caso 5 - 5:3 [Realizamos licitaciones tanto ..] (8:8) (Super)

Códigos: [C1 - Categoría 1] [C1SC1 Juicio de expertos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC2 Análisis de datos. - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos] [C1SC3 Reuniones - Familia: C1 -Planificación la gestión de los riesgos]
No memos

Realizamos licitaciones tanto en el sector público como en lo privado, para la selección de los servicios y obras tenemos un equipo técnico que se encargan de la revisión de los términos de referencia y expedientes técnicos ellos revisan cada proyecto y se encargan del llenado de cada formato por lo que si realizamos una gestión de riesgo en la selección de nuestros proyectos todo esto se realiza mediante el análisis y revisión de cada expediente que se va a contratar.

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestion de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:50:37

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C2SC1 Juicio de expertos."

P 1: Caso 1 - 1:11 [Si, hacemos una verificación o..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Si, hacemos una verificación o análisis de cada proyecto que nos interesa, pero sería ideal realizar una evaluación de riesgos en donde podríamos identificar los nivel de riesgo y vulnerabilidad tanto del espacio físico y la infraestructura, todo gracias a la evaluación de riesgos es un documento completo y las instituciones públicas no lo piden pero nosotros estamos próximos a exigirnos a realizar a cada proyecto que nos presentamos, pero por el momento solo hacemos los básico que es revisar cada proyecto y si encontramos algo extraños lo analizamos y vemos si puede causar algún inconveniente futuro.

P 2: Caso 2 - 2:4 [No, no realizamos una identifi..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

No, no realizamos una identificación de los riesgos lo hacemos de manera empírica, basada en nuestra experiencia al realizar las consultas vemos que tan complicado puede llegar hacer la ejecución de la obra, lo que si realizamos es un plan de trabajo en donde enumeramos cada una de las actividades que se van a realizar en la obra y que equipos de seguridad van a usar para minimizar el riesgo de nuestros trabajadores de esta manera se puede decir que identificamos los riesgos ya durante la ejecución.

P 3: Caso 3 - 3:4 [Siempre verificamos los detall..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2 - Identificar los riesgos] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Siempre verificamos los detalles de cada proyecto y las condiciones que se presentan el proyecto siempre tienden a fallar en las pendientes por lo que revisamos esos detalles

desde un inicio, la etapa de licitación siempre la hacemos con mi socio, por lo que se puede decir que si realizamos una verificación de cada proyecto de licitamos y nos damos cuenta de los riesgos que encontramos en cada proyecto que por lo general siempre son los mismos.

P 4: Caso 4 - 4:4 [Si, realizamos la verificación..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC2 Recopilación de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC5 Listas rápidas - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Si, realizamos la verificación antes de postular para empaparnos del tema y si es posible identificar los riesgos del proyecto con la variedad de información que tenemos que ordenar y priorizar actividades las cuales hacemos en una reunión y discutimos sobre los proyectos y siempre resalta algunas dudas sobre el riesgo que pueda surgir en estos proyectos.

P 5: Caso 5 - 5:4 [El equipo técnico se encarga d..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC6 Reuniones - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

El equipo técnico se encarga de verificar y analizar cada proyecto que nos presentamos el equipo tecno es el que se encarga de la identificación de los riesgos por proyecto.

P 6: Caso 6 - 6:4 [No, más nos concentramos en ga..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

No, más nos concentramos en ganar la licitación y pues luego vemos de que trata el proyecto, aunque debería identificarlos antes de entrar a una licitación, informarme de que trata y los riesgos, lo malo es que no todos revisan el expediente sino se centran en ganar la licitación.

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestion de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:51:05

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

1 cita encontrada por consulta:

"C2SC2 Recopilación de datos."

P 4: Caso 4 - 4:4 [Si, realizamos la verificación..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC2 Recopilación de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC5Listas rápidas - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Si, realizamos la verificación antes de postular para empaparnos del tema y si es posible identificar los riesgos del proyecto con la variedad de información que tenemos que ordenar y priorizar actividades las cuales hacemos en una reunión y discutimos sobre los proyectos y siempre resalta algunas dudas sobre el riesgo que pueda surgir en estos proyectos.

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:51:28

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

4 Citas encontradas por consulta:

"C2SC3 Análisis de datos."

P 1: Caso 1 - 1:11 [Si, hacemos una verificación o..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Si, hacemos una verificación o análisis de cada proyecto que nos interesa, pero sería ideal realizar una evaluación de riesgos en donde podríamos identificar los nivel de riesgo y vulnerabilidad tanto del espacio físico y la infraestructura, todo gracias a la evaluación de riesgos es un documento completo y las instituciones públicas no lo piden pero nosotros estamos próximos a exigirnos a realizar a cada proyecto que nos presentamos, pero por el momento solo hacemos los básico que es revisar cada proyecto y si encontramos algo extraños lo analizamos y vemos si puede causar algún inconveniente futuro.

P 3: Caso 3 - 3:4 [Siempre verificamos los detall..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2 - Identificar los riesgos] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Siempre verificamos los detalles de cada proyecto y las condiciones que se presentan el proyecto siempre tienden a fallar en las pendientes por lo que revisamos esos detalles

desde un inicio, la etapa de licitación siempre la hacemos con mi socio, por lo que se puede decir que si realizamos una verificación de cada proyecto de licitamos y nos damos cuenta de los riesgos que encontramos en cada proyecto que por lo general siempre son los mismos.

P 4: Caso 4 - 4:4 [Si, realizamos la verificación..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC2 Recopilación de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC5 Listas rápidas - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Si, realizamos la verificación antes de postular para empaparnos del tema y si es posible identificar los riesgos del proyecto con la variedad de información que tenemos que ordenar y priorizar actividades las cuales hacemos en una reunión y discutimos sobre los proyectos y siempre resalta algunas dudas sobre el riesgo que pueda surgir en estos proyectos.

P 5: Caso 5 - 5:4 [El equipo técnico se encarga d..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC6 Reuniones - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

El equipo técnico se encarga de verificar y analizar cada proyecto que nos presentamos el equipo tecno es el que se encarga de la identificación de los riesgos por proyecto.

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:51:48

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

4 Citas encontradas por consulta:

"C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo"

P 1: Caso 1 - 1:11 [Si, hacemos una verificación o..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Si, hacemos una verificación o análisis de cada proyecto que nos interesa, pero sería ideal realizar una evaluación de riesgos en donde podríamos identificar los nivel de riesgo y vulnerabilidad tanto del espacio físico y la infraestructura, todo gracias a la evaluación de riesgos es un documento completo y las instituciones públicas no lo piden pero nosotros estamos próximos a exigirnos a realizar a cada proyecto que nos presentamos, pero por el momento solo hacemos los básico que es revisar cada proyecto y si encontramos algo extraños lo analizamos y vemos si puede causar algún inconveniente futuro.

P 3: Caso 3 - 3:10 [Siempre verificamos los detall..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Siempre verificamos los detalles de cada proyecto y las condiciones que se presentan el proyecto siempre tienden a fallar en las pendientes por lo que revisamos esos detalles desde un inicio, la etapa de licitación siempre la hacemos con mi socio, por lo que se

puede decir que si realizamos una verificación de cada proyecto de licitamos y nos damos cuenta de los riesgos que encontramos en cada proyecto que por lo general siempre son los mismos.

P 4: Caso 4 - 4:4 [Si, realizamos la verificación..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC2 Recopilación de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC5 Listas rápidas - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Si, realizamos la verificación antes de postular para empaparnos del tema y si es posible identificar los riesgos del proyecto con la variedad de información que tenemos que ordenar y priorizar actividades las cuales hacemos en una reunión y discutimos sobre los proyectos y siempre resalta algunas dudas sobre el riesgo que pueda surgir en estos proyectos.

P 5: Caso 5 - 5:4 [El equipo técnico se encarga d..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC6 Reuniones - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

El equipo técnico se encarga de verificar y analizar cada proyecto que nos presentamos el equipo tecno es el que se encarga de la identificación de los riesgos por proyecto.

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:52:09

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

1 cita encontrada por consulta:

"C2SC5Listas rápidas"

P 4: Caso 4 - 4:4 [Si, realizamos la verificación..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC2 Recopilación de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC5Listas rápidas - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

Si, realizamos la verificación antes de postular para empaparnos del tema y si es posible identificar los riesgos del proyecto con la variedad de información que tenemos que ordenar y priorizar actividades las cuales hacemos en una reunión y discutimos sobre los proyectos y siempre resalta algunas dudas sobre el riesgo que pueda surgir en estos proyectos.

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:52:27

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

1 cita encontrada por consulta:

"C2SC6 Reuniones"

P 5: Caso 5 - 5:4 [El equipo técnico se encarga d..] (11:11) (Super)

Códigos: [C2 - Categoría 2] [C2SC1 Juicio de expertos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC3 Análisis de datos. - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC4 Habilidades interpersonales y de equipo - Familia: C2 - Identificar los riesgos] [C2SC6 Reuniones - Familia: C2 - Identificar los riesgos]

No memos

El equipo técnico se encarga de verificar y analizar cada proyecto que nos presentamos el equipo tecno es el que se encarga de la identificación de los riesgos por proyecto.

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:52:50

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C3SC1 Juicio de expertos."

P 1: Caso 1 - 1:5 [No, por el momento no realizam..] (14:14) (Super)

Códigos: [C3 - Categoría 3] [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

No, por el momento no realizamos un análisis cualitativo de los riesgos, pero se debería hacer y ver los pormenores, los pros y los contras e identificar los riesgos y creo que nadie

invertiría o participaría en una licitación pública si existen un mayor riesgo, ahí habría que ver el nivel de riesgo que se asume como empresa

P 2: Caso 2 - 2:10 [Análisis cualitativo, aah nos..] (14:14) (Super)

Códigos: [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

Análisis cualitativo, aah nosotros nos presentamos a todas las licitaciones que podemos pero claro sabemos que todo proyecto es único y al ser único tiene sus propios riesgos tal vez cada uno más que otros, pero claro nos gustaría que ejecutar proyectos que no tengan mucho riesgo.

P 3: Caso 3 - 3:11 [Análisis cualitativo de los r..] (14:14) (Super)

Códigos: [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

Análisis cualitativo de los riesgos, no realizamos el análisis cualitativo, solo sabemos por nuestra experiencia donde y en qué momento del servicio vamos a necesitar mayor inversión el cual es nuestro mayor riesgo por lo que tiene que salir bien como todo los demás del servicio.

P 4: Caso 4 - 4:11 [No hacemos análisis cualitativo..] (14:14) (Super)

Códigos: [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

No hacemos análisis cualitativo, para este tipo de análisis se requiere datos y herramientas para recolectar información para identificar el riesgo por el momento no contamos con este registro.

P 5: Caso 5 - 5:5 [No cualificamos los riesgos, ..] (14:14) (Super)

Códigos: [C3 - Categoría 3] [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

No cualificamos los riesgos, pero si cuantificamos los proyectos a los que nos vamos a presentar que son promedio de 10 a 15 proyectos por mes y varía según el calendario del año.

P 6: Caso 6 - 6:5 [No realizamos análisis cualitati..] (14:14) (Super)

Códigos: [C3 - Categoría 3] [C3SC1 Juicio de expertos. - Familia: C3 - Realizar el análisis cualitativo de los riesgos]

No memos

No realizamos análisis cualitativo, para realizar un análisis cuantitativo se requiere especialistas que dominen el tema y mediante la estadística cuantificar los riesgos de cada proyecto al que nos presentamos, pero no contamos con dicha herramienta solo usamos nuestro criterio y experiencia

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:54:34

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C4SC1 Juicio de experto."

P 1: Caso 1 - 1:6 [No, tampoco realizamos una eva..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4 - Categoría 4] [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

No, tampoco realizamos una evaluación cuantitativa de los riesgos, sería interesante hacer una evaluación de riesgos, este documento abarca el análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos por lo que sería interesante implementarlo más adelante.

P 2: Caso 2 - 2:6 [Un registro de los riesgos en ..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4 - Categoría 4] [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

Un registro de los riesgos en la licitación, no contamos con un registro, como le digo nosotros nos basamos a nuestra experiencia para saber que está bien o que está mal.

P 3: Caso 3 - 3:12 [Análisis cualitativo, no tampo..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

Análisis cuantitativo, no tampoco, pero me parece que sería interesante aplicar ¿dónde puedo informarme más sobre la gestión de riesgos?

P 4: Caso 4 - 4:6 [No, Como mencione en la pregun..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4 - Categoría 4] [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

No, Como mencione en la pregunta anterior para realizar estos análisis necesitamos registros que no contamos en nuestros registros, pero durante el tiempo iremos implementando y mejorando es los que siempre hacemos.

P 5: Caso 5 - 5:6 [No, Tampoco realizamos el tipo..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4 - Categoría 4] [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos] [C4SC2 Recopilación de datos. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

No, Tampoco realizamos el tipo de análisis cuantitativo en los riesgos, pero tenemos en nuestros registros los análisis que hacemos para la selección de nuestros proyectos que vamos a licitar

P 6: Caso 6 - 6:6 [No realizamos análisis cualita..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4 - Categoría 4] [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

No realizamos análisis cuantitativo, pero por medio de nuestra experiencia en licitaciones tenemos cierta noción de cuáles son los proyectos nos convienen y cuales podrían generar mayor riesgo, de esta forma nosotros elegimos nuestros proyectos

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:55:01

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

1 cita encontrada por consulta:

"C4SC2 Recopilación de datos."

P 5: Caso 5 - 5:6 [No, Tampoco realizamos el tipo..] (17:17) (Super)

Códigos: [C4 - Categoría 4] [C4SC1 Juicio de experto. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos] [C4SC2 Recopilación de datos. - Familia: C4 - Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos]

No memos

No, Tampoco realizamos el tipo de análisis cuantitativo en los riesgos, pero tenemos en nuestros registros los análisis que hacemos para la selección de nuestros proyectos que vamos a licitar

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:55:57

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"C5SC1 Juicio de experto."

P 1: Caso 1 - 1:7 [Por el momento no, pero por el..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5 - Categoría 5] [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Por el momento no, pero por el momento solo vemos lo básico para poder responder a los riesgos que se nos presenten en el momento de la ejecución, pero efectivamente en toda licitación pública y en procesos que se tiene que realizar, tiene que haber una respuesta, optima tiene que haber una coordinación, ósea tiene que haber un conocimiento del como uno va a poder proceder el caso se presentara un riesgo en la licitación o en el proceso de ejecución, por otro lado, si quisiéramos planificar mejor los riesgos y tener una respuesta lo ideal sería realizar una evaluación de riesgos.

P 2: Caso 2 - 2:7 [Realizamos la planificación de..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5 - Categoría 5] [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC9 Toma de decisiones - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Realizamos la planificación de los riesgos en el momento de la ejecución del servicio o la obra es más contratamos a un inspector de seguridad que generalmente nos piden él es el encargado de realizar un plan de riesgos

P 3: Caso 3 - 3:7 [Para la planificación de los r..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5 - Categoría 5] [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC9 Toma de decisiones - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Para la planificación de los riesgos contratamos a un especialista en seguridad en el trabajo que realiza el plan de trajo de la licitación ganada él es el mediante la prevención reduce los riesgos que se presentan en la ejecución del servicio

P 4: Caso 4 - 4:12 [Si realizamos una planificació..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC2 Recopilación de datos. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC7 Estrategias para el riesgo general del proyecto - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC9 Toma de decisiones - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Si realizamos una planificación a la respuesta de los riesgos, al revisar cada proyecto que licitamos verificamos que actividades se realizan y cuál es la de mayor inversión por lo que aminoramos los riesgos mediante equipos de seguridad para el trabajador estos equipos protegen a los trabajadores de los riesgos.

P 5: Caso 5 - 5:10 [Para la planificación tenemos ..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Para la planificación tenemos diferentes estrategias para minimizar los riesgos en la etapa de ejecución de obra, pero esa aparte se encarga el equipo técnico

P 6: Caso 6 - 6:7 [Se debería realizar una matriz..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5 - Categoría 5] [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Se debería realizar una matriz de riesgos que podrían suscitarse en la ejecución de la obra, se gastan recursos ya sea humanos y materiales ... y pues yo como empresa que recién empieza no las haría, aunque se debería Ahora para nadie es un secreto que los expedienté que se elaboran tienen errores, pero la mayoría trata de sálvalo en la ejecución.

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:56:36

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

1 cita encontrada por consulta:

"C5SC7 Estrategias para el riesgo general del proyecto"

P 4: Caso 4 - 4:12 [Si realizamos una planificación..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC2 Recopilación de datos. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC7 Estrategias para el riesgo general del proyecto - Familia: C5 -

Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC9 Toma de decisiones - Familia: C5 -
Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Si realizamos una planificación a la respuesta de los riesgos, al revisar cada proyecto que
licitamos verificamos que actividades se realizan y cuál es la de mayor inversión por lo
que aminoramos los riesgos mediante equipos de seguridad para el trabajador estos
equipos protegen a los trabajadores de los riesgos.

Reporte de consulta

UH: Entrevistas Gestión de Riesgos

Edited by: Super

Date/Time: 2019-06-21 10:56:57

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

3 Citas encontradas por consulta:

"C5SC9 Toma de decisiones"

P 2: Caso 2 - 2:7 [Realizamos la planificación de..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5 - Categoría 5] [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación
de respuesta a los riesgos] [C5SC9 Toma de decisiones - Familia: C5 -Planificación de
respuesta a los riesgos]

No memos

Realizamos la planificación de los riesgos en el momento de la ejecución del servicio o
la obra es más contratamos a un inspector de seguridad que generalmente nos piden él es
el encargado de realizar un plan de riesgos

P 3: Caso 3 - 3:7 [Para la planificación de los r..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5 - Categoría 5] [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC9 Toma de decisiones - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Para la planificación de los riesgos contratamos a un especialista en seguridad en el trabajo que realiza el plan de trabajo de la licitación ganada él es el mediante la prevención reduce los riesgos que se presentan en la ejecución del servicio

P 4: Caso 4 - 4:12 [Si realizamos una planificación..] (20:20) (Super)

Códigos: [C5SC1 Juicio de experto. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC2 Recopilación de datos. - Familia: C5 -Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC7 Estrategias para el riesgo general del proyecto - Familia: C5 - Planificación de respuesta a los riesgos] [C5SC9 Toma de decisiones - Familia: C5 - Planificación de respuesta a los riesgos]

No memos

Si realizamos una planificación a la respuesta de los riesgos, al revisar cada proyecto que licitamos verificamos que actividades se realizan y cuál es la de mayor inversión por lo que aminoramos los riesgos mediante equipos de seguridad para el trabajador estos equipos protegen a los trabajadores de los riesgos.

Anexo 9: Observaciones de las entrevistas

OBSERVACION 01

Fecha 15/04/2019, la cita se concertó vía telefónica el día sábado 13 de abril, al llegar a las oficinas de la empresa esperamos en recepción por un periodo de 10 minutos luego nos hicieron pasar a una sala de reuniones donde la gerente se encontraba sentada en la cabeza de la mesa y muy amablemente me ofreció asiento, ella empezó con la charla comentando que la entrevista debería ser corta y precisa y que no debería de tomar más de 10 minutos por lo que acepte y empecé realizando una pequeña introducción del tema y que solo serían 5 preguntas sobre la gestión de riesgos en las licitaciones de proyectos, por lo mediante fue desarrollando la entrevista me di cuenta que la entrevistada domina los conceptos de la gestión de riesgos pero la empresa solo los aplica en la etapa de selección e identificación de riesgos pero no realizan un análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos pero la empresa tiene tendencias a aplicar más adelante.

OBSERVACION 02

Fecha 16/04/2019, al llegar se observa que la empresa funciona en un departamento residencial al ingresar a las instalaciones observamos que la sala es utilizada como área de oficina del equipo técnico y los dormitorios como oficina del gerente y sub gerente de la empresa, pasado 5 minutos el gerente pudo atendernos en su oficina a su costado se encontraba la sub gerente de la empresa ambos escuchaban la introducción de la entrevista que estaba a punto de realizar por lo que se intercalaron respuestas, en el proceso de la entrevista pudimos concluir que el entrevistado tiene cierta noción y conocimiento empírico de la Gestión y planificación de riesgo esto se debe a la experiencia personal y profesional que tiene en los procesos de selección de proyectos.

OBSERVACION 03

Fecha 17/04/2019, al llegar se observa que la empresa funciona en una vivienda residencial la persona que nos atendió en todo momento fue el gerente de la empresa por lo que no tuvimos que esperar, la entrevista se realizó en la sala de la vivienda, al comenzar con la entrevista empecé con una breve introducción del tema, durante el desarrollo de la entrevista se puede notar que el entrevistado tiene cierta noción del tema conoce los conceptos básicos y aplica la gestión de riesgos en forma empírica

según a su experiencia profesional, por otro lado el entrevistado en cierto momento de la entrevista le causa interés en aplicar la gestión y planificación de los riesgos en sus proyectos futuros.

OBSERVACION 04

Fecha 18/04/2019, al llegar se observa que la empresa funciona en una vivienda residencial al ingresar nos recibió la secretaria de la empresa la cual nos hizo pasar al área de estar en donde esperamos por un periodo de 10 minutos al gerente de la empresa luego la secretaria nos dirigió a la oficina del gerente donde se desarrolló la entrevista, durante la entrevista pudimos apreciar que la secretaria y el gerente escuchaban la introducción del tema la secretaria realizaba anotaciones y el gerente solo escuchaba, durante el proceso de la entrevista se puede apreciar que el entrevistado conoce algunos términos básicos de la gestión y planificación de los riesgos pero no tiene un plan de respuesta de los riesgos.

OBSERVACION 05

Fecha 19/04/2019, al llegar se observa que la empresa funciona en un departamento residencial al ingresar la persona que nos recepción es personal del equipo técnico nos dirige a su sala de estar es un área que tiene conexión directa con la sala área que es utilizada como oficina por el equipo técnico, la entrevista con el gerente se realiza en la sala de estar, durante la entrevista se puede apreciar que el gerente tiene cierto conocimiento de la gestión y planificación de los riesgos la selección de proyecto lo hacen con su equipo técnico pero no tener un plan de contingencia para la respuesta de los riesgos.

OBSERVACION 06

Fecha 20/04/2019, al llegar se observa que la empresa funciona en una vivienda, la persona que nos recibe es el sub gerente de la empresa él nos comenta que la empresa es un negocio familiar por lo que el equipo técnico y la directiva son familiares que han estudiado carreras de ingeniería y administración, luego de 5 minutos el gerente nos atiende en su oficina y es donde empezamos con una breve introducción del tema de investigación y se procede a hacer las preguntas respectivas durante la entrevista se puede apreciar que el gerente domina ciertos conceptos de la gestión y planificación de los riesgos pero no cuentan con un plan de para la respuesta de los riesgos.

Anexo 10: Evidencia documentaria de las entrevistas

Respecto al análisis documental, Los documentos que fueron mencionados por los entrevistados pasan hacer materia de investigación, en donde se revisó y analizo la documentación que ellos utilizan para gestionar los riesgos y licitar proyectos con el estado, los documentos que fueron mencionados por los entrevistados son los siguientes.

ANALISIS DOCUMENTARIO

Documentos	Análisis de documentos
Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK®)	La guía del PMBOK esta relaciona a la gestión, la administración y dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de procesos, dentro del proceso de planificación podemos identificar la gestión de los riesgos que nos ayuda a planificar, identificar, cualificar, cuantificar y planificar la respuesta a los riesgos.
Ley de contrataciones del estado N° 30225	La ley de contrataciones es una herramienta que logra acordar con un tercero, el suministro de un bien, la prestación de un servicio o la realización de una obra. Las fases del proceso de contratación: <ol style="list-style-type: none">1. Planificación y actos preparatorios2. Procedimiento de selección3. Ejecución contractual
Directiva N°012-2017-OSCE/CD	En los contratos de obra deben identificarse y asignarse los riesgos previsibles de ocurrir durante su ejecución, según el análisis realizado en la planificación. Dicho análisis forma parte del expediente técnico y se realizara conforme a las directivas que se emitan para tal efecto, según los criterios establecidos en el reglamento.
Página web del SEACE	El Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) es un sistema que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas (Art. 67° del D.L. 1017). Es usado por las entidades públicas (de manera obligatoria) y sus proveedores como instrumento de gestión y herramienta de información especializada para la realización y/o publicación de las diferentes fases y etapas del procedimiento de contratación pública.

Anexo 11: Red de Atlas.Ti

