TESIS
GP998
D49

REPÚBLICA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
UNIDAD DE POST-GRADOS
GERENCIA DE PROYECTOS

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PROYECTOS. CAUSALES DE CONFLICTO EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS. DIAGNÓSTICO DEL CASO: CITIBANK N.A. VENEZUELA 96-98

Trabajo Especial para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Tutor: Prof. Randolf Pérez
Autor: Arq. Valentina Devoe Márquez

Caracas, Noviembre 1998

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Por medio de la presente hago constar que yo, Randolf Pérez, titular de la C.I 3.089.762 he leído el contenido del proyecto y a sí mismo manifiesto la disposición de aceptación del trabajo de investigación de la *Arquitecto VALENTINA DEVOE, titular de la C.I. V-11.932.599,* como Informe Final de Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

Constancia que expedimos a petición de la parte interesada en Caracas a los treinta días del Mes de Julio de Mil Novecientos Noventa y Nueve

Atentamente,

Ing. Randof Pérez V..

C.I: 3.089.762

Siempre quise que participaras en todos mis proyectos, este no es la excepción. Se que estés donde estés iluminas cada parte de él para que pueda alcanzar el éxito.
Gracias Socorrito…

"La religión se basa en la revelación, la ciencia en el método, la ideología en la pasión moral; pero el sentido común descansa en el hecho de no ser así: en una sola palabra, es la vida misma"

Clifford Geerts.

RECONOCIMIENTOS

Debo expresar mis agradecimientos por las múltiples contribuciones que recibí para la realización de este trabajo a:

- Tania Márquez, tutora empírica de la investigación, quien con su oportuna puntería definió la vía hacia el objetivo final.
- Al Prof. Randolf Pérez por su paciencia y acertada contribución en la tutoría de esta tesis, factor clave de un futuro ascenso personal.
- A mi madre, quien se mantuvo en pie hasta avanzadas horas de la noche, dándome su apoyo.
- A Gustavo García y el Citibank Na, por permitirme explorar su problemática y brindarme el soporte técnico.
- A mis amigas (Fabiola, Mildre, Ana , Carmencita y a los "vecis"), por todo el apoyo brindado.
- A Jesús y Gladys Marciales que siempre estuvieron presentes cada vez que necesite su colaboración.
- Y a todos, los que de una forma u otra colaboraron para lograr este ejercicio.

INDICE GENERAL

Lista de Cuadros .....
Lista de Gráficos .....
Lista de Tablas .....
Resumen .....

INTRODUCCIÓN 11

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA
1. Ubicación e importancia del trabajo 13
2. Formulación y descripción del problema 14
3. Objetivos 17
4. Justificación de la investigación 20
5. Limitaciones 21
6. Definición de términos 22

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO
Marco Teórico 26
1. Los proyectos 26
2. Los procesos 31
3. La contratación 43

CAPÍTULO III: METODOLOGIA
Diseño de la Investigación 51
Población y Muestra 52
Procedimientos y recolección de los datos 55
Instrumentos 57
Validez del instrumento 61
Confiabilidad 62
Procedimiento 62

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
Análisis cuantitativo 65

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES 84

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES
Formulación de la propuesta 87
Justificación 87
Implicaciones de la propuesta 89
Objetivos 90
Instrumentación del modelo propuesto 91
Factibilidad 93

CAPÍTULO VII BIBLIOGRAFÍA 100

Anexos

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ciclo vida y fases del Proyecto 28

Gráfico 2: Ciclo de mejoramiento de procesos empresariales 40

Gráfico 3: Diagrama del Citibank NA Venezuela 53

Gráfico 4: Gráfico circular de la categoría 1 68

Gráfico 5: Gráfico circular de la categoría 2 68

Gráfico 6: Gráfico circular de la categoría 3 69

Gráfico 7: Gráfico circular de la categoría 4 69

Gráfico 8: Resumen de la variable alcance vs monto final de obra 80

Gráfico 9: Resumen de la variable alcance vs tiempo 81

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Siete pasos del proceso de mejoramiento de procesos empresariales 41

Cuadro 2: Clasificación general de los contratos 48

Cuadro 3: Definición de las categorías de la entrevista semiestructurada 56

Cuadro 4: Análisis de contenido 59

Cuadro 5: Distribución de opinión de los entrevistados 66

Cuadro 6 Resumen de la opinión de los entrevistados acerca del proceso de contratación 67

Cuadro 7: Matriz de identificación de los causales que originan conflicto en la ejecución de obras civiles 83

Cuadro 8: Ciclo de mejoramiento del proceso de contratación 93

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Actividades de las fases del proyecto 29

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama de Flujo 1: Proceso de contratación actual Citibank N.A. 77

Diagrama de Flujo 2: Modelo propuesto de proceso de contratación Citibank N.A. 95 95

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POST-GRADO EN
GERENCIA DE PROYECTOS

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PROYECTOS. CAUSALES DE CONFLICTO EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS. DIAGNÓSTICO DEL CASO: CITIBANK N.A. VENEZUELA 96-98

Autor: Valentina Devoe Márquez
Tutor: Prof. Randolf Pérez
Año: 1999

RESUMEN

La propuesta de investigación tendrá como objetivo fundamental revisar y analizar las particularidades y aspectos técnicos/legales del proceso de contratación de manera que puedan arrojarnos luces sobre el capítulo de la vida social y cotidiana a la cual el venezolano – quizás también el resto de latinoamerica- se resiste a señalar con nombre y apellido: "Los Contratos" con excepción de los entes jurídicos y legales del país que si han poblado profundamente este ámbito y poseen toda su esencia. El análisis será exhaustivo, ya que se cree en la condición de que la definición y elaboración de un contrato exacto para el fin a contratar, puede minimizar los efectos causisticos de conflicto en la ejecución de obras. En esta investigación, se observará que un claro y conciso trabajo de equipo entre el Departamento Legal y Técnico del Citibank, podrá elaborar un contrato especial para obras, que permita evitar o disminuir los continuos conflictos provocados por la utilización de una herramienta legal no pertinente al área: Las obras civiles.

El estudio tendrá su basamento en la investigación de campo de un Proyecto factible, con carácter descriptivo para lo cual se utilizarán las Sesiones de Profundidad con Entrevistas Semiestructuradas (Batista, 1997), analizadas bajo el Método de Análisis de Contenido. La población seleccionada estará integrada por todos los oficiales (Vicepresidentes (Vp), Vicepresidentes-Residentes (Vpr) y Management) de la empresa Citibank que en 1996 participaron en cargos gerenciales, administrativos y operativos. Los grupos de sujetos tipos quedarán conformados por (03) Vp, (03) Vpr, (04) asistentes y (05) técnicos de área, a los cuales se le aplicará el instrumento diseñado bajo la variable de Diagnóstico del Proceso actual de Contratación del Citibank. Así mismo, complementará la investigación un estudio analítico (a través de una matriz de evaluación), donde se introducirán todos los datos encontrados en los documentos existentes. Para el análisis de los resultados y su consideración, se procederá a elaborar una Propuesta de Modelo de Proceso de Contratación de obra adaptado a la organización.

INTRODUCCION

La mayor parte de las organizaciones de los ochenta y noventa serán incapaces de sobrevivir en el siguiente siglo, a menos que se vuelvan más delgadas, más competitivas, más sensibles al entorno y más conscientes de las necesidades de sus clientes.

Es por ello que el mundo actual esta siendo testigo de cambios irreversibles de gran magnitud. Estos cambios, están redefiniendo las formas de trabajar e interactuar de las personas. De hecho, los cambios se suceden con tal rapidez que los líderes de las organizaciones privadas y publicas se muestran apurados ante las constantes demandas de desafíos y oportunidades. La resolución efectiva de los desafíos requiere nuevos métodos, nuevas habilidades, nuevas estructuras; en resumen, requiere una nueva organización

Muchas organizaciones de los noventa han descubierto que no podrán triunfar en el mundo del futuro a menos que procedan ha mejorar sus procesos empresariales. Y sin embargo, a pesar de este descubrimiento, pocas veces son conscientes de las implicaciones de dicha mejoría.

El enfoque metodológico que animó las experiencias contenidas en este trabajo de investigación, parte del hecho de que, al intentar comprender procesos organizativos, se analizan experiencias debidas, de seres humanos en interelación; de hombres y mujeres que arrastran consigo sus actividades, diversidad de disposiciones, historias, tecnologías, tradiciones, en fin

modalidades específicas para abordar, comprender y realizar sus practicas organizativas. Por tal motivo, la selección de este tema permitió realizar un modelo de procesos de contratación que podría ser aplicado al programa de proyectos del CITIBANK NA.-Venezuela.

El estudio se diseñó con base a un enfoque de proyecto factible sustentado en la investigación de campo, utilizando las entrevistas semi-estructuradas como vía para conducir este trabajo. De igual manera, se analizaron cada una de las variables que incluyen en el diseño del modelo de procesos. Las mismas fueron las referidas a: a) Diagnostico del proceso de contratación actual del CITIBANK, b) Diagnósticos de la forma como los procesos contractuales, administrativos, legales y operativos se ejecutan en la organización. c) Identificar los causales que originan conflictos en la ejecución de las obras civiles.

A tal efecto, se estudiaron diferentes autores para de esta manera determinar la contribución de sus postulados en relación con el tema de estudio. Asimismo, el trabajo presenta en forma detallada los capítulos que definen cada tarea ejecutada.

El primero se refiere al planteamiento del problema, los objetivos tanto generales como específicos y la importancia del estudio; luego se inserta las bases teóricas que la sustentan. Se detalla el marco metodológico, describiendo el diseño de investigación, la población y la muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos empleados en la recolección y medición de los datos, así como su validación. Se esbozan y analizan los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones con la definición del modelo propuesto, y por ultimo la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

UBICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

La necesidad fundamental de la investigación en cuestión, es definir y diseñar el proceso de contratación y el contrato específico para obras civiles del Citibank N.A., para así disminuir los constantes conflictos que representa la administración del contrato y la ejecución de sus obras.

Al no estar estructurado de manera formal el proceso de contratación, se obvian ciertas etapas que son claros antecedentes de un conflicto entre las partes, es decir, entre Contratante y Contratista. A esta situación se anexa que el contrato asignado para obras o remodelaciones no contempla todos los ítem necesarios o mínimos para lograr una administración exitosa. Por ejemplo: la definición del alcance no se contempla en el documento o contrato así como el pago de obras extras o adicionales. (Citibank ,s/p).

De no atender este problema los altos costos adicionales, así como la tardanza en la ejecución de los proyectos generarían más pérdidas a la institución de las que ya han incurrido en aproximadamente tres años, factor que ha retrasado notablemente el avance del Citibank en la construcción de nuevas infraestructuras para poder abarcar nuevos mercados. (Citibank, s/p), Esta situación ha generando una preocupación en la alta gerencia al diagnosticar que su departamento de proyectos no está generando respuestas a las

expectativas de expansión del nuevo siglo como lo son los proyectos IPC (Ingeniería, Procura y Construcción).

Los resultados de esta investigación permitirá primero, dar un diagnóstico de la situación, segundo generar alternativas tales como el desarrollo, definición y elaboración de un proceso de contratación, así como un documento legal que permitirá contratar los proyectos de obras bajo un concepto de ganar-ganar, donde la Contratante logre los requerimientos de costos y tiempo y la Contratista la calidad de su servicio. De esta manera los ahorros en negociaciones, ineficacias y pérdidas de tiempo se verían subsanadas. Tercero, la institución bancaria contaría con un proceso de contratación y un contrato que representa ahorros a largos plazos, ya que evitan o minimizan la ocurrencia de contratiempos en la ejecución de los proyectos.

Formulación y Descripción del Problema:

El Citibank es una institución financiera constituida en los Estados Unidos de Norte América bajo el nombre de FIRST NATIONAL CITY BANK el 13 de noviembre de 1917. (Citibank, 1917). Al cruzar las fronteras y empezar a formar parte del mercado financiero venezolano, la institución comienza a funcionar bajo este primer nombre. Cincuenta y nueve años más tarde, después de una larga discusión de marketing y de una nueva visión de banco moderno, la organización decide cambiar el nombre original por otro que resultara más atractivo y de fácil retención para los clientes, surgiendo lo que hoy todos conocemos como Citibank, N.A. (Revista Interna, 1996).

La mayor parte de las organizaciones de los ochenta y noventa serán incapaces de sobrevivir en el siguiente siglo, a menos que se vuelvan más delgadas, más competitivas, más sensibles al entorno y más conscientes de las necesidades de sus clientes. (Gómez, Leal, 1998). Ante esta afirmación y aunado al ahínco de ofrecer una mejor calidad en el servicio al cliente, surgió en el Citibank la necesidad de establecer parámetros o políticas internas que permitieran definir, diseñar y construir la infraestructura necesaria para poder cumplir con todas las expectativas que le imprime la cercanía al nuevo milenio. (Plan Smart, 1980). Este crecimiento y cambio de visión, implicó estructurar un proceso de contratación básico, el cual ha ido evolucionando a medida que se han recopilado experiencias de campo. Poco a poco se hizo más notorio que hay un vacío entre la estructura legal y la ejecución de la obras; situación que ha ido empeorando y ha llamado a la reflexión al Departamento de Proyectos y al Departamento Legal, razón por la cual surge esta investigación. (Citibank, s/p).

Es importante comenzar por mencionar que la problemática central de éste estudio estaría basada en un "**Diagnóstico del Proceso de Contratación y los factores del contrato que generaron conflictos en el desarrollo y ejecución de obras del Citibank N.A.-Venezuela, durante el período 1996-1998**", con el fin de determinar qué partes del proceso no están siendo ejecutados a cabalidad y qué partes del contrato deben ser revisados, para identificar si la ausencia de algunas cláusulas es la causa directa de la incidencia de conflictos entre el ente Contratante y el Contratista en los proyectos del Citibank, N.A.

Para lo cual se profundizará en una serie de interrogantes, que permitirán definir más claramente el problema, tales como:

- ¿Podría estar relacionado el nivel de desarrollo y definición del contrato de proyectos con la manifestación continua de conflictos en la ejecución de obras civiles?

- ¿A mayor definición, desarrollo y contenido del contrato de obra podrá ser menor la incidencia de conflictos en la administración de los contratos de obras civiles?

- ¿Cuál debe ser el proceso de contratación del Citibank N.A., para afrontar los retos del nuevo siglo y lograr la expansión de sus instalaciones?

- Siendo el proceso de contratación una herramienta de constante cambio y lo suficientemente compleja, ¿Cuáles deben ser las etapas que comprenden el proceso de contratación del Citibank N.A.?

- ¿Cuáles serían los resultados que arrojaría una reestructuración del contrato actual del Citibank en función de una mejora en la calidad, costos y tiempos de ejecución de sus obras civiles?

- ¿Cómo debería establecerse un trabajo en equipo para definir y diseñar un contrato que minimizara los causales de conflictos en la ejecución de las obras del Citibank N.A.?

- ¿Cuáles serían las posibles soluciones al problema que actualmente presenta la administración del contrato de obras en la ejecución de proyectos del Citibank N.A.?

Objetivos:

Para la realización del trabajo de investigación es necesario fijarse un objetivo general y una serie de objetivos específicos que se enuncian a continuación:

Objetivo General:

Evaluar el Proceso de Contratación y el Contrato de Obra del Citibank N.A.-Venezuela, con el fin de determinar los causales que ocasionan conflictos en el desarrollo y ejecución de los proyectos de obras civiles, en el período 1996-1998.

Objetivos Específicos:

- Estudiar las cláusulas del Convenio de Servicio y el Contrato de Ejecución de Obra del período 1996-1998, con el fin de establecer la importancia y el ¿por qué? de cada una.
- Detectar si la estructura y cláusulas del Contrato de ejecución de obras anterior al período 96-98, está adaptado al proceso de contratación del Citibank N.A.-Venezuela.
- Analizar el actual proceso de contratación, así como definir cada una de sus etapas.
- Estudiar el proceso de contratación bajo la visión de contrato de servicio, obras civiles y proveedores y el tipo de licitación.

- Detectar los factores claves de un contrato de proyectos según los parámetros legales del Código Civil (CC) y las políticas internas de proveedores del Citibank. (Plan Smart).

- Establecer parámetros de comparación en los proyectos del Citibank N.A.-Venezuela 1996-1998, en función de las variables de alcance, calidad, costo y tiempo de ejecución.

- Identificar los factores externos que inciden en la elaboración del contrato de proyectos y el proceso de contratación, con el fin de establecer de que forma afecta la definición y el diseño de dicho contrato.

- Establecer lineamientos que permitan reestructurar el contrato de proyectos del Citibank N.A.-Venezuela, para minimizar los causales de conflicto en la ejecución de sus obras.

Para cumplir y poder evaluar los resultados de la investigación se plantearon una serie de indicadores o criterios que permitirán valorar si los objetivos de la investigación fueron logrados. Dichos indicadores los clasificaremos de acuerdo al Banco Mundial (1990) en Indicadores del Fin, relacionado con el objetivo general, e Indicadores del Propósito relacionados con los objetivos específicos.

Indicadores del fin: Al concluir el proyecto, la empresa Citibank N.A.-Venezuela, contará con un informe estructurado contentivo de la recomendaciones a seguir para implementar el mejoramiento del proceso de contratación y construir un documento jurídico de alta calidad que le permita disminuir en porcentajes significativos la conflictividad en la contratación de obras.

- *Indicadores del Propósito*: Los indicadores a tomar en cuenta serán:

- Conocer cada una de las cláusulas de los convenios de servicios y contratos de ejecución de obras, enumerándolas en grado de importancia.

- Conocer las igualdades y contradicciones entre los convenios de servicios y los contratos de ejecución y la normativa de contratación de la empresa Citibank.

- Conocer cada una de las etapas de los procesos de contratación que se ejecutan.

- Conocer los factores claves de un contrato de proyectos relacionándolos legalmente con lo dispuesto en el Código Civil.

- Conocer los factores claves de un contrato de proyectos relacionándolos con las Políticas Internas de Proveedores de la Empresa y su entorno legal.

- Disponer de una documentación de análisis retrospectivo de los proyectos de la empresa en función de los parámetros de calidad, costo y tiempo de ejecución.

- Disponer de un listado en orden de importancia de los factores externos que inciden en la elaboración de los contratos de servicios y son causales potenciales de conflictos.

- Disponer de un listado de recomendaciones para reestructurar los contratos de proyectos de la empresa.

Justificación de la Investigación:

La realización del trabajo especial de grado, sobre el tema de los contratos en el área de proyectos, específicamente del Citibank N.A.-Venezuela, nace de la preocupación del Departamento de Premises and Project, que detecta que el posible causal de conflicto en la ejecución de las obras civiles, obedece a la forma como está estructurado el contrato de servicios de la entidad bancaria y la ausencia de un proceso a seguir. (Reportes semestrales, s/p).

Este planteamiento conducirá la investigación bajo la modalidad de proyecto factible con carácter descriptivo por lo que la veracidad de los resultados, beneficiarán no sólo al Departamento Legal y Administrativo del banco, sino a la unidad de Supervisión y Control de Obras, que a la hora de entablar acciones y administrar el contrato con empresa contratista, podría mejorar el proceso de ejecución de obras, disminuyendo costos y optimizando el trabajo del equipo. Así mismo, el contratista vería mejorada su posición en todo el proceso, ya que estaría bajo la presencia de un convenio ganar-ganar (Medina, 1998).

Los aportes en sí que arrojaría el trabajo de investigación, sería una recomendación al Departamento Legal. Los resultados serían adecuados a un nuevo contrato, o el original presentaría una reestructuración con el nuevo material, donde la fusión del marco legal y el marco técnico conducirían a que el mismo estaría fundamentado en los antecedentes y experiencias de la investigación y en los parámetros claros de calidad, costo y tiempo del que el Citibank se ha abocado a explotar en un futuro, es decir, fortalecer el área de proyectos a través de los "Proyectos IPC (Ingeniería Procura y Construcción), (Pérez, 1998).

Así mismo, los aportes del trabajo de investigación podría permitir al Citibank minimizar los causales de conflicto en obra, reduciendo y ajustando su proceso de contratación, así como sus trámites administrativos y costos adicionales ocasionados por la extensión de la duración de los proyectos.

Sin embargo, podría definirse que la importancia fundamental del trabajo especial, sería demostrar que el desarrollo y elaboración de un contrato de proyectos, debería estar fundamentando en un trabajo en equipo entre el Departamento Legal y el Departamento Técnico (Pérez,1998), de manera de garantizar que el documento que resulta de esa fusión de ideas y valores agregados de cada ente, contemple todos los factores que permitan ejecutar obras en términos de calidad, costos y tiempo, evitando o minimizando los variados y accidentados conflictos ocasionados por una estructuración de un contrato no adecuado al área de proyecto y a la institución en sí.

Limitaciones:

La revisión bibliográfica referente al estudio del tema, reveló:

- Una escasez de bibliografía sobre procesos de contratación;
- Carencia de estudios en causales de conflicto en obra producto de un proceso de contratación no específico al área y;
- No se encontraron, dentro del sector universitario, programas o investigaciones dirigidos al proceso de contratación.

Definición de Términos:

A continuación se definen los términos utilizados en este estudio.

Proyecto: Esfuerzo temporal realizado para crear un producto o servicio único.

Ciclo de vida del proyecto: Conjunto de series de fases intermedias altamente interdependientes que conforman un ciclo de proyecto desde su inicio hasta su terminación.

Propietario: Persona o entidad, pública o privada que toma a su cargo la fijación de objetivos y la iniciativa de desarrollar una idea y retiene el derecho de decidir en cada etapa del proyecto.

Proyectista: Persona o grupo de profesionales que generan, analizan, ponderan, comparan o seleccionan una o más alternativas viables de naturaleza técnica, económica, administrativa dentro de una perspectiva temporal de múltiples etapas.

Sistema de Gerencia de Proyecto: Conjunto de métodos organizados, altamente integrados, de procedimientos y programas de computadoras que permiten que se ponga en práctica la gerencia de proyectos.

Gerencia de Proyectos: Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto en el orden de conocer y cumplir con las necesidades y expectativas de los accionistas del proyecto.

Gerente de proyectos: Persona que concentra su preocupación en planificar y programar las actividades, distribuir los recursos según un sistema

de prioridades, definir y organizar las actividades, así como su control.

Conflicto: Discrepancia entre individuos, que puede ser utilizado como un instrumento para realizar un cambio o producir alguna innovación.

Estimado de costo: Es el resultado de una serie de cálculos que traducen en valor monetario los componentes físicos de un bien cuantificable.

Sistema: Controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que este funcione eficiente y eficazmente.

Proceso: Cualquier actividad o grupo de ellas que empleen un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente.

Proceso de producción: Cualquier proceso que entre en contacto físico con el Hardware o Software que se entregará a un cliente externo hasta aquel punto en el cual el producto se empaca.

Proceso de la empresa: Todos los procesos de servicios y los que respaldan a los de producción. Consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos.

Organización: Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta oficina de venta, etc.

Función: Un grupo dentro de la organización funcional. Funciones características serían ventas y mercadeo.

Diagrama del proceso: La representación gráfica de un proceso, que ilustra

la secuencia o sucesión de tareas, utiliza una versión modificada de los símbolos utilizados en los diagrama de flujo estandar.

Input o insumo: Los materiales, equipamientos, información, recursos humanos, monetarios o condiciones medio ambientales necesarios para llevar a cabo el proceso.

Output o producto: El producto o servicio creado en el desarrollo del proceso, el cual se entrega al cliente.

Proceso: Los pasos o actividades básicas que van a producir el output - los imprescindibles -, sin lo superfluo. Todo el mundo realiza estas actividades, sin discusión.

Contrato: Convención entre dos personas para constituir, regular o extinguir entre ellas un vínculo jurídico.

Parte: Personas naturales o jurídicas que han contratado por si o por medio de apoderados un contrato comprometiendo sus respectivos patrimonios.

Terceros: Personas cuya voluntad no ha tenido intención alguna en la contratación, es decir, extraños al contrato.

Consentimiento de las partes: Declaraciones de voluntad que libremente emitidas y comunicadas entre las partes de un contrato se integran recíprocamente.

Objeto: Presentación a la que están obligadas las partes contrantes.

Causa: Variedad de motivos o razones que impulsan a un sujeto a querer algo.

Dueño o Comitente: Su interés consiste en usufructuar el bien (mueble o inmueble) lo más pronto posible y al menor costo.

Contratista: Persona natural o jurídica que ejecuta el bien relacionándolo con maximizar su ganancia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se revisó la literatura relacionada con los puntos claves de la investigación, con el objetivo de identificar, definir y relacionar todos los conceptos, enfoques y principios básicos que permitirán desarrollar el marco teórico de dicho trabajo.

Para tal fin se seleccionaron las bases teóricas de la Gerencia de Proyectos, los Procesos y la Ciencia del Derecho específicamente contratos, con la finalidad de extender estos conceptos al área de la investigación del diagnóstico del caso Citibank N.A.-Venezuela.

1. Los proyectos:

1.1. Significado de la Palabra Proyecto:

En un sentido amplio, el proyecto no es más que un modelo de emprendimiento a ser realizado, con las previsiones de recursos, de tiempo de ejecución y de resultados esperados. Palacios (1996), señala que ante todo el proyecto es una actividad humana que no puede estar desligada "Del fin último según el cual existe el hombre, Dios". Sin embargo la acepción más usual es que un proyecto no es más que un *esfuerzo temporal* realizado para *crear un producto* o *servicio único*.

El PMI (1996), determina que un proyecto puede ser considerado como un conjunto de actividades y tareas planificadas que se mueven en el concepto

de unicidad, temporalidad y que se manejan dentro de una organización formal o informal pero en ambos casos temporal.

Proyecto, según Solomon Morris (1972), se refiere a la menor unicidad de actividad que puede ser planificada y ejecutada cuidadosamente. Sin embargo, las Naciones Unidas (1958), define proyecto como el conjunto de antecedentes que permiten estimar las ventajas y desventajas económicas que derivan de asignar ciertos recursos para la producción de determinados bienes y servicios.

Cualquiera de estas definiciones es útil, aunque cada una de ellas enfatice la conceptualización del proyecto bajo ángulos diferentes. Lo importante del concepto, es que representa una propuesta concreta de inversión, adecuadamente caracterizadas en términos de sus componentes técnicos, económicos, financieros, organizacionales, institucionales y legales, todo fusionado con un objetivo común: *La culminación*, porque para que un proyecto sea considerado como tal, debe lograr su finiquito. (Ama, 1996).

A pesar de la multiplicidad de situaciones de que tratan, productos o finalidades que persiguen, entre otros, todos los proyectos guardan entre sí ciertas características comunes como las que define Caldentey (1996):

- *Son finitos en el tiempo*: Esto es, el conjunto de actividades definidas para la obtención de una finalidad o propósito y se sitúan entre un inicio y un fin, especificado.
- *Son esfuerzos singulares*: en el sentido de que las acciones que los definen no son ni repetitivas ni homogéneas; y por último.

- Desde el punto de vista *organizacional establecen requisitos gerenciales propios*, en la mayoría de los casos incompatibles con la estructura y funcionamiento de la organización convencional.

1.2 El Ciclo de vida del Proyecto. Las Fases del Proyecto:

Cualquier proyecto, (Simple o complejo), tiene un origen y un fin definidos en el tiempo. Desde su concepción hasta su puesta en marcha u operación, inicio y fin, respectivamente; el proyecto pasa por una serie de fases intermedias altamente interdependientes, cuyo conjunto se ha dado en llamar Ciclo de vida del proyecto. (Caldentey, 1996). Es así como podemos determinar cuatro fases importantes: Conceptual, - Organizacional, - Operacional y – De completación, según el PMBOX (1987), las más importantes en la definición, descripción y visualización de la idea son las dos primeras fases, dejando todo el desarrollo, diseño, construcción y pruebas en la fase operacional que representa aproximadamente un 60% del proyecto. (Ver Gráfico 1).

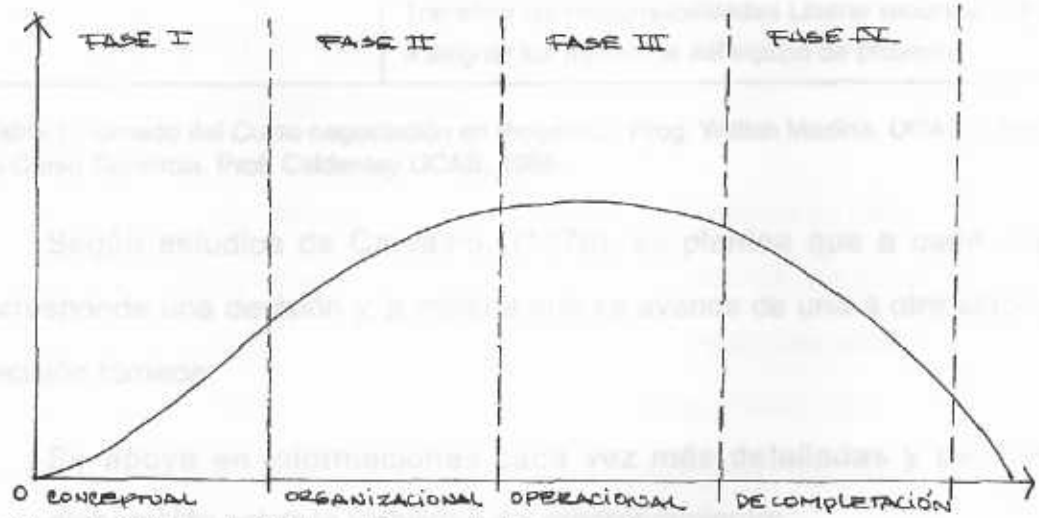


Gráfico 1: Ciclo de Vida y Fases del Proyecto.
Tomado del Curso de Introducción a la Gerencia de Proyectos. Prof. Candentey, UCAB, 1996.

En cada una de estas fases o sub-proyectos Caldentey (1997) señala que ocurre un ciclo y un conjunto de actividades tales como:

Tabla 1: Actividades de las Fases del Proyecto

Fase	Actividad
I Conceptual:	Identificar la necesidad Establecer factibilidad Identificar alternativas Preparar propuesta Desarrollar presupuesto y programa básico Identificar el equipo del proyecto
II Organizacional o planeación	Implantar el programa Conducir estudios y análisis Diseñar sistema Construir y probar prototipos Analizar los resultados Obtener la aprobación para la producción
III Operacional o Ejecución	Procurar materiales y/o equipos Construir y probar montajes Desarrollar los requerimientos de apoyo Producir sistemas Verificar la ejecución Modificar según se requiera
IV De completación o cierre	Adiestrar al personal funcional Transferir los materiales y/o equipos Transferir las responsabilidades Liberar recursos Volver a asignar los miembros del equipo de proyecto

Tabla 1: Tomado del Curso negociación en Proyectos. Prog. Willian Medina. UCAB, 1998, y el Curso Gerencia. Prof. Caldentey UCAB, 1996.

Según estudios de Carvalho (1976), se plantea que a cada etapa corresponde una decisión y, a medida que se avance de una a otra etapa, la decisión tomada:

- Se apoya en informaciones cada vez más detalladas y de mayor elaboración sobre la viabilidad del emprendimiento;
- Significa un creciente compromiso de recursos financieros;
- Asume características de irreversibilidad, cada vez mayor.

Desde la total irreversibilidad y bajo costo de la decisión asumida en la primera fase (Análisis preliminar de la idea-conceptualización), hecha a partir de informaciones generales y datos promedios hasta la casi completa irreversibilidad y altos costos de la decisión que corresponde a las fases de planificación y ejecución, se establece una cadena de decisión-acción que se apoya en una masa de información cada vez más elaborada y de mayor precisión. Cualquiera de estas fases podrá, a su vez, desdoblarse en dos o más sub-etapas, según las necesidades del análisis y la complejidad del problema particular abordado. El proyecto concluye con la fase de ejecución u operación ó cuando las actividades se vuelven repetitivas.

1.3. Administración de conflictos en Proyectos

La definición de conflicto se maneja como un agudo desacuerdo y aparición de intereses o ideas, tensiones y emociones resultantes de un choque de ideas de una persona, lucha o pelea, (Wester ,1980). Sin embargo, muchos autores plantean que el conflicto no es más que una discrepancia entre individuos, y que el mismo puede ser utilizado como un instrumento para realizar un cambio o producir alguna innovación, (Medina, 1998).

El surgimiento de conflictos entre personas o grupos es natural, desde el momento en que se enfrentan diversas opiniones y valores, los cuales requieren ser encauzados hacia una sola meta: el bienestar de ambas partes para poder cumplir con su objetivo en la organización, (Medina, 1998). Es por ello que se hace necesario analizar las causas que originan los conflictos, sus características, sentimientos de amenaza, hostilidad, temor generados por la situación para así reconocer la fase del proceso en el que se manifiesta a fin de

definir los factores que influyen en el problema y minimizar sus efectos no deseados.

El hombre es por naturaleza un ser social, vivimos dentro de una red de relaciones sociales: la familia, el trabajo, los amigos, la comunidad. Entre las diversas relaciones sociales hay algunas que implican diferencias, ya sean reales o percibidas entre dos o más personas, (Gómez,1973). Cuando los intereses de las partes se excluyen mutuamente, cuando el logro de un objetivo de una parte es a costo del objetivo de la otra parte, o cuando las partes tienen valores diferentes entonces, el tipo de interacción social que resulta entre ambas es propicia a crear un conflicto.

Para realizar una correcta administración de conflictos en proyectos es necesario adentrarse en conocimientos más específicos, en las fases del conflicto y en todo el proceso de negociación, ambos temas son bastantes extenso e implicarían un estudio particular de los mismos.

2. Los Procesos:

En la década de los ochenta se registró un avance significativo en la calidad. Este avance no se trata de un control estadístico de proceso, involucramiento de los empleados o gerencia de la calidad total. Tampoco consiste en un despliegue de la función de la calidad, de las políticas de calidad. Se refiere a la comprensión, por parte de la gerencia, de cómo los procesos de la empresa y manufactura - no las personas- son la clave de un desempeño libre de errores (Harrington, 1998).

Para mediados de los ochenta se plantea que la gerencia es responsable de los problemas de la empresa en un 80% (Harrington, 1998). Sin embargo

actualmente se ha perdido de vista el verdadero significado de esta observación. Deming (1986), plantea que según su experiencia la mayor parte de los problemas y las posibilidades de mejoramiento alcanza proporciones del 94% correspondientes al sistema (proceso) y del 6% a causas especiales. La tarea de la gerencia consiste en desarrollar los procesos de la empresa, los operadores se limitan a trabajar dentro de los límites de tales procesos.

Las organizaciones líderes están pensando en forma diferente acerca de sus procesos, ya que no se ven sólo como simples procesos de producción. Actualmente, la gerencia comprende que existen muchos más procesos que emplean materiales, equipos y personas para ofrecer diferentes tipos de output y servicios. Estos se denominan procesos de empresa y, en la época presente, son aún más importantes para la competitividad que los mismos procesos de producción. Como consecuencia, los procesos de la empresa se convirtieron en el principal factor de costo para las organizaciones.

El resultado fue una estrategia de mejoramiento, conocida como Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE), (Harrington, 1998). Algunas corporaciones como IBM han adoptado este nuevo enfoque y han observado mejoramientos sorprendentes como: mayor confiabilidad de los procesos de la empresa, mejor tiempo de respuesta, disminución del costo, superior participación de mercado, mayor satisfacción del cliente y menor burocracia, con la única razón de generar mayores beneficios y hacer más competitiva la organización.

2.1. ¿Que es un Proceso?

La definición del proceso parte de la premisa de que no existe producto o

servicio sin establecerse un proceso. De igual forma, no existe proceso sin un producto, (Ishikama, 1986). Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo o inputs, le agregue valor agregado a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno es considerado un proceso, siempre y cuando utilice los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos (Harrington, 1998). Al emplear estas definiciones, podemos ver que casi todo lo que hacemos es un proceso y que los de la empresa desempeñan un papel importante en la supervivencia económica de las organizaciones.

En todas las organizaciones existen, literalmente, centenares de procesos, que la empresa realiza diariamente (Bennis y Mische, 1996). Más del 80% de estos proceso son repetitivos y pueden ser controlados como cadenas de eslabones. Sin embargo, en la actualidad el resultado decisivo, proviene de aplicar controles de producción comprobados y técnicas de retroalimentación a todas las actividades dentro de la empresa, y considerar a toda la organización como una operación compleja que tiene muchos procesos, uno de los cuales es aquel que genera el producto que se le vende al cliente.

A medida que pensamos en los procesos de la empresa necesitamos reconocer la diferencia entre proceso y contenido. El primer término se refiere a la forma como se emplean los recursos. El segundo implica qué recursos emplear.

En resumen, puede englobarse la definición de proceso como la puesta en práctica de un plan que integra las principales políticas de una organización y que a la vez ejecuta las secuencias coherentes de las acciones a realizar para lograr el éxito de los objetivos trazados (IESA, 1999).

2.2. *Manejo de los Procesos:*

En varias organizaciones modernas existen muchos grupos individuales que realizan una buena labor (Santana, 1997). Estos hacen su propio trabajo muy interesados en satisfacer sus propios niveles, pero sin comprender ni preocuparse por aquella forma en la cual sus actividades afectan a otras personas que se encuentran en un nivel inferior del proceso. Por ende, se interesan sólo en lo que están haciendo y en la forma como se les evaluen. Esta situación genera la suboptimización del trabajo en la empresa.

Harrington (1998), señala que al ocurrir este fenómeno de suboptimización el MPE generaría cambios significativos. Es por ello que el autor menciona que el éxito del MPE radica en la importancia de 3 objetivos que son:

a) Hacer objetivos los procesos, generando los resultados deseados.

b) Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.

c) Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

A su vez, todos los procesos bien definidos y administrados tienen algunas características comunes como:

a) Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso, es decir el responsable.

b) Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).

c) Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.

d) Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.

e) Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.

f) Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.

g) Tienen tiempos de ciclos conocidos.

h) Han formalizado procedimientos de cambio

i) Saben cuán buenos pueden llegar a ser.

Dedicar un esfuerzo mayor al mejoramiento de los procesos en esta década de los 90 será un factor de gran importancia para ser organizaciones competitivas en el siglo XXI. Gómez Bravo (1991), señala que centrarse en el MPE es útil para la organización de varias formas:

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida cambios hacia actividades complejas.
- Apoya a la organización en el manejo efectivo de sus interrelaciones.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades
- Mantiene a la organización centrada en el proceso
- Previene posibles errores.
- Ayuda a comprender como se convierten los insumos en productos.
- Suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad (Desperdicio).

- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrolla una sistema competo de evaluación para las áreas de las empresas.
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.
- La comodidad y el control, en vez de la efectividad y la toma de riesgo, se convierten en la norma.

2.3. *Conocimientos del Mejoramiento del Proceso Empresarial MPE:*

El MPE, es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos (Harrington, 1998).

Es difícil encontrar una empresa, planta o departamento donde no se realicen esfuerzos por mejorar los procesos existentes, sin embargo los resultados que arrojan los mismos, no siempre son adecuados y permanentes, presentándose con frecuencia diversas situaciones que, según Gómez Bravo (1991), son las siguientes:

- El esfuerzo no está dirigido a las áreas más críticas e importantes.
- Se desaprovecha el potencial alcanzable.
- No se involucra a todos los que pueden aportar en la mejora del proceso y los resultados.

- Los resultados obtenidos no se mantienen ni se garantiza su permanencia.

Debido a ellos se propone que a través del MPE se ordene y sistematice la gerencia de calidad y productividad a nivel operativo y departamental, cuya aplicación permanente permita reducir la posibilidad de situaciones como las antes planteadas y, por lo tanto, maximizar los resultados de las acciones emprendidas (Gómez, 1991).

Gomez (1991), plantea que, para lograr la sistematización a través del MPE y poder potenciar el esfuerzo a realizar los cambios es necesario precisar: a) el tipo de acción y su responsabilidad en la empresa y b) las condiciones requeridas para crear capacidad de reproducirlas y acrecentarlas.

Sin embargo, el principal objetivo (Harrington, 1998) del MPE consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzcan el exceso de personal.

Lo que conlleva a que el MPE sea un enfoque orientado a la prevención para manejar la empresa y generar solución a los diversos problemas de la

organización. Pero para lograrlo deben cambiarse los procesos que permiten en primera instancia la ocurrencia de errores.

2.3.1. Tipos de Acciones en un proceso de mejora:

Según Gómez Bravo (1991), las acciones que se realizan en materia de calidad y productividad pueden clasificarse según el grado de modificación que producen en el status quo, es decir, en las condiciones tecnológicas y organizativas del proceso en que se trabajan. Ello permitirá precisar los niveles y áreas de la organización que deben involucrarse, factor o causas que deben ser atacados y horizonte de tiempo esperado de cambio a un nuevo status quo y su puesta en marcha. En tal sentido, el autor referido señala que existen tres tipos de acciones:

• *Acciones de Innovación*: son aquellas que producen cambios profundos en la tecnología dura de un proceso (equipos, productos, materiales); podrían incluirse en estas, los grandes saltos y rupturas en materia de sistemas y organización, tales como las originadas por la introducción y aprovechamiento de la microelectrónica. Este tipo de acciones es responsabilidad de los niveles gerenciales altos y su staff de apoyo, ya que por lo general viene asociada una inversión importante y un cambio profundo en la empresa. Los lapsos de aplicación y la obtención de resultados son medianos y largos.

• *Acciones de Mejoramiento*: Son aquellas que no afectan sustancialmente la tecnología dura, sino que permiten aprovechar mejor la capacidad existente latente o potencial, a través de modificaciones organizativas y en la racionalidad de los sistemas y procedimientos; tales como mejora de métodos, cambios en

las normas, redistribución espacial e incluso cambios menores en equipos, productos y materiales. La responsabilidad de las mismas es de los niveles de gerencia media operativa y de los staff de apoyo, y deben llegar a los propios operarios, generalmente van asociadas a poca o ninguna inversión y sus resultados pueden verse en corto plazo.

• *Acciones de Mantenimiento*: Son las dirigidas a mantener los niveles alcanzados ya sea por acciones de innovación o mantenimiento. Por ser de este tipo son de menor importancia que las anteriores, ya que ellas garantizan el logro permanente y sostenido de los resultados esperados en el proceso; colocando al sistema en mejores condiciones para sustentar y aprovechar las actividades de mejoramiento e innovación. Las acciones de mantenimiento son responsabilidad de la línea y de la gerencia media y son actividades que se verifican con cotidiana frecuencia.

2.4. *Las siete fases del MPE:*

El mejoramiento continuo de la calidad y productividad en un departamento o unidad de una empresa debe ser: a) económico, es decir, requerir menos esfuerzos que el beneficiario que aporta, por tanto, la utilización de recursos debe ser realizada de tal forma que en cada ciclo de mejoramiento podamos estar incidiendo en lo que más impacta en el mismo; b) acumulativo, es decir, que la mejora que hagamos permita abrir posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado (Gómez Bravo, 1991).

Harrington (1998) y Gómez (1991) señalan que en el mercado existen diferentes medotologías, las cuales varían en cuanto a la cantidad de pasos o

fases (4, 10 y hasta 30) y a veces en su secuencia desde la detección del problema o desviación, hasta su solución y garantía de resultados. Gómez (1991) plantea que los siete pasos del MPE son:

1er. paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejorar)

2do. paso: Cuantificación y subdivisión del problema

3er. paso: Análisis de causas raíces específicas

4to. paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).

5to. paso: Definición y programación de las soluciones.

6to. paso: Implantación de soluciones

7mo. paso: Acciones de garantía.

Esta medotología la podemos resumir en el Gráfico 2 del ciclo de mejoramiento de proceso empresariales de la siguiente forma:

Gráfico 2: Ciclo de Mejoramiento de procesos empresariales

Gráfico 2: Tomado de Gómez Bravo, **Mejoramiento de los Procesos Empresariales**, 1991.

O a través de la siguiente cuadro donde se resume el conjunto de

Cuadro 1: Los siete pasos del Mejorameinto de Procesos Empresariales

Fase I :Selección de los Problemas	
Objetivo:	Identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis. Búsqueda de mayor coherencia en la definición y escogencia de los problemas.
Actividad:	- Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo. - Elaborar el diagrama de caracterización de la unidad en términos generales: cliente, producto y servicios, atributos de los mismos, principales países procesos e insumos utilizados. - Definir en que consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma. - Listar en grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis. - Preseleccionar las oportunidades de mejora, aplicando técnica de grupo nominal. - Seleccionar de la lista anterior las oportunidades a abordar a través de una matriz de criterios múltiples de acuerdo con la opinión del grupo.
Fase II : Cuantificación y subdivisión del problema	
Objetivo:	Precisar la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas
Actividades	- Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema, y a través de ellos, verificar si la definición guarda o no coherencia con los mismos. - Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas - síntomas. - Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto.
Fase III: Análisis de causas raíces específicas	
Objetivo:	Identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo.
Actividades:	- Listar las causas de ocurrencia aplicando la tormenta de ideas. - Agrupar las causas listadas según su afinidad. - Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes.

Fase IV: Establecimiento del nivel de desempeño	
Objetivo:	Establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.
Actividades:	- Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia. - Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas.
Fase V : Diseño y programación de soluciones	
Objetivos:	Identificar y programar las que incidirán significativamente en la eliminación de la causas raíces.
Actividades:	- Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibilidades soluciones excluyentes. - Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN (Técnica de grupo nominal), para ello conviene utilizar múltiples criterios tales como: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, entre otros. - Programar la implantación de la solución definiendo con detalle el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo elaborando el cronograma respectivo.
Fase VI: Implantación de las soluciones	
Objetivos:	- Probar la efectividad de la solución y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva. - Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.
Actividades:	- Las actividades a realizar en esta fase estarán determinadas por el programa de aciones. - Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto.
Fase VII :Establecimiento de acciones de garantía	
Objetivo:	Asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado.
Actividades:	- Normalización y procedimientos, métodos o prácticas operativas. - Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas. - Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad. - Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Cuadro 6. Adaptación del autor.

actividades que se realiza en cada fase, así como el objetivo fundamental de la misma, (Gómez Bravo, 1991):

Los proyectos y acciones de mejoramiento departamentales son una parte importante del proceso de mejoramiento de procesos de la empresa, conjuntamente con las acciones dirigidas a racionalizar los procesos dentro de los enfoques justo a tiempo, inventario cero y aseguramiento de calidad y adecuar los sistemas y políticas de recursos humanos para lograr la flexibilidad, multiliabilidad del mismo y autocontrol de su trabajo (Gómez Bravo, 1991).

No obstante, la aparente facilidad de implantación de un proceso que conduzca a todas las áreas y niveles de la empresa a aplicar la metodología de los siete pasos ha generado que muchas empresas no han podido avanzar más allá de dictarles cursos sobre técnicas y herramientas a sus gerentes y personal, por lo que es fundamental tener en cuenta por donde empezar y qué criterios y condiciones son relevantes para dar inicio al ciclo del MPE y obtener resultados satisfactorios (Harrington, 1998).

3. La contratación

3.1 Definición de contrato:

Pérez y Esteves (1998), señalan que un contrato es una convención entre dos o más personas para constituir, regular o extinguir entre ellas un vínculo jurídico. Sin embargo, debemos recordar que el contrato es una herramienta legal de establece un acuerdo mutuo (reconocido por la Ley), en el cual las partes se comprometen a realizar o proveer un servicio.

La Doctrina Tradicional del Derecho Civil, plantea que la figura jurídica de los contratos posee diversas acepciones o significados, es por ello que se habla en doctrina de actos, negocios, acuerdos, convenciones, contratos, que en definitiva todos tienen un fin concreto, el cual es conceptualizar la relación negocial más común en nuestro medio. Desde el punto de vista de las normas jurídicas que regulan esa relación negocial el Código Civil (1982), define con precisión la figura jurídica de contrato en el Art. 1.133 que establece: " El contrato es una convención entre dos o más personas para constituir, reglar, transmitir, modificar o extinguir entre ellos un vínculo jurídico". Op. cit. pág. 284.

La relevancia de esta definición radica en que reune los elementos fundamentales de toda relación negocial como lo son: a) La bilateralidad y b) El principio de la autonomía de la voluntad de las partes. Esteves y Pérez (1998).

Estas acepciones o definiciones nos conducen a cuestionamientos el ¿por qué tener un contrato? La respuesta es sencilla, un contrato escrito provee un documento en el cual las relaciones y obligaciones, los riesgos y las garantías de ambas partes están claramente establecidas, permitiendo por ende realizar el trabajo o servicio en una forma disciplinada.

En resumen, el contrato constituye un acto jurídico de amplio uso por parte de la comunidad en un proceso de interrelación económica social, capaz de producir recursos materiales necesarios para la subsistencia de los individuos, Spota (1970).

El PMI (1997) hace hincapié que el contrato es el instrumento de un proceso el cual debe ser tomado muy en cuenta por el Gerente de Proyecto si desea alcanzar los objetivos de la organización que desarrolla el proyecto.

Este proceso contempla una serie de items que son interdependientes unos de otros y en conjunto conforman la estrategia completa del proyecto. De esta forma, el PMI señala que los puntos claves a considerar antes de contratar son:

1) Aprobación del Presupuesto para el proyecto: requisito establecido por la ley que permitirá disponer de los fondos para la realización de todo el proyecto.
2) Especificaciones generales y técnicas del proyecto, es la documentación que define que se construirá y los estándares básicos para esa construcción.
3) Programa de ejecución: es una tabla con periodos de tiempo donde se detallan las diferentes actividades del proyecto, siendo el prerequicito para la elaboración de estimado.
4) Estimado de costo: Apreciación del costo de un proyecto, basada en los hechos conocidos del proyecto para la fecha de estimado y en el registro histórico de proyectos similares, a su vez permite la comparación entre las ofertas recibidas.
5) Estrategia de Contratación: Al ser la contratación parte del proceso envuelto en la estrategia total del proyecto, determina la complejidad y duración del proyecto, el interés de las partes en aceptar los riesgos, el tipo de contrato y el entorno en que se desenvuelve, y el grado de control que desea el gerente del proyecto.
6) Efectos de la Contratación: Relacionado con el costo del proyecto, tiempo y operabilidad, así como su impacto en el dueño o cliente.
7) Definición de la clase de Contrato: Objetivos, principios, preparación del documento entre otros aspectos claves.

8) Selección de la normativa a aplicar.

3.2. Modalidades de Contratación:

En los fundamentos legales de los contratos el Derecho Venezolano define a las personas que subscriben un acuerdo o contrato en: *Partes y Terceros.* Los primeros, comprenden a las personas, naturales o jurídicas que efectivamente han contratado por sí o por medio de apoderados un contrato comprometiendo sus respectivos patrimonios.

Los segundos, comprende aquellas personas cuya voluntad no ha tenido intención alguna en la contratación, es decir, extraños al contrato; y en la generalidad de los casos carentes esos terceros de algún vínculo jurídico con las partes contratantes, Maduro (1970).

De forma similar, existe una categorización de los elementos que deberían estructurar el contrato. Estos elementos esenciales serían aquellos considerados estrictamente imprescindibles para que el contrato produzca todos los efectos jurídicos y no sea cuestionado su existencia, ya que si faltase cualquiera de los elementos el contrato se tendrá por inexistente y no produce ningún efecto jurídico.

El Código Civil (1982), refiere en su artículo 1.141 que los elementos esenciales son:

a) *El Consentimiento de las Partes:* El cual consiste en dos declaraciones de voluntad que libremente emitidas y comunicadas entre las partes de un

contrato, se integran, cambian o complementan recíprocamente.

b) *El Objeto:* Conocido también como el Objeto del Contrato o de la Obligación, es la prestación a la que están obligadas las partes contratantes. Es decir, es la actividad o conducta del obligado a dar algo o hacer algo. El Código Civil (1982), exige que el objeto del contrato al tratar el tema de trasmisión de derechos (prestación de dar) se traduzca en *algo* y ese algo se defina como *la Cosa* la cual debe emitir, debe ser determinada y debe pertenecer a quien la tramite. Si se trata de la realización de un hecho (prestación de hacer) se defina como *hecho a ser cumplido* , y el mismo deberá ser lícito y de interés para el beneficiario.

c) La Causa: Es la variedad de motivos o razones que impulsan a un sujeto a querer algo. Por ello se afirma, que la causa es la que produce el consentimiento, es decir a declaración de dos voluntades.

Aún cuando existen muchas clasificaciones de contratos dependiendo de las características propias de los proyectos a ser considerados, existe una clasificación general que los separa en tres renglones: a) Según su Objeto, b) Según la Forma de Pago y c) Según su Naturaleza Jurídica , Gorrondona (1989). Esta clasificación la podemos resumir en el siguiente Cuadro 2, en la pág. 48.

3.3 El Contrato de Obra en el Derecho Venezolano.

La Doctrina General del Derecho Civil, considera en sus postulados características básicas que encontramos en los contratos de esta naturaleza. Es por ello que consideran que es un acuerdo *Bilateral*, por cuanto requiere de la presencia de dos partes (Comitente y Contratista); es a *Título Oneroso*, por

Cuadro 2: Clasificación general de los contratos

CLASIFICACION	RAZON	TIPO	
SEGUN SU OBJETO	Clasificación frecuentemente utilizada en los contratos atendiendo a su objeto, propósito o razón.	• Contratos de Obra • Contrato de Servicios • Profesionales y Técnicos • Comerciales • Combinados del tipo: IPGC, IPC, LLEM • Paraguas • Adquisiciones • Mixtos	
SEGUN SU FORMA DE PAGO	Los contratos para la ejecución de proyectos pueden separarse en dos grupos mayores.	**Contratos a Costos Reembolsables**	• Costo + un pago/cargo fijo • Costo + un % fijo • Costo + recompensa • Costo + incentivo • Costo + garantía max. ahorros compartidos
		Contratos a Precio Fijo	• Precio Fijo firme o Suma Global. • Precio Fijo por servicio, materiales y equipos • Precio Fijo + incentivos • Precio Fijo + valor ajustado
SEGUN SU NATURALEZA JURIDICA	Doctrinalmente se han clasificado los contratos desde diversos ángulos o puntos de vista	• Contratos Unilaterales y Bilaterales • Contratos Gratuitos y Onerosos • Contratos Consensuales, Reales y Solemnes • Contratos Preparatorios, Principales y Accesorios • Contratos Nominados e Innominados • Contratos Paritarios y Adhesión • Contratos Individuales y Colectivos • Contrato Intuito Personal	

Cuadro 2. Adaptación del autor.

cuanto el Comitente le pagará al Contratista una cantidad de dinero por ejecutar la obra; es un convenio *Consensual*, porque se perfecciona con el simple consentimiento de la voluntad de las partes de querer obligarse mutua y contractualmente; *Intuito Personae*, porque se celebra en razón de la persona del Contratista, por su experiencia y capacidad por lo que usualmente se le prohibe la cesión o traspaso de la obra; y originan *Obligaciones Principales* referidas al suministro de materiales, equipos y personal, a la entrega de la obra y el pago por su ejecución.

Gorrondona (1989), plantea una serie de obligaciones relacionadas directamente con el Contratista y el Comitente. Las obligaciones del primero, parten del fundamento de ejecutar la obra según lo convenido entre las partes y en el caso de silencio en el contrato, tanto de acuerdo a lo establecido por el Derecho Común como con las normas o reglas técnicas, generalmente aceptadas y existentes para el momento de la ejecución de la obra.

En ese proceso de ejecución de la obra el contratista deberá observar o cumplir tanto con el proyecto aprobado, como con las estipulaciones contractuales, entendiéndose por tal, las especificaciones técnicas contenidas en los anexos al contrato. En resumen, la obligación de ejecutar la obra, comprende todo lo que es necesario para dar por concluida la misma.

Otras obligaciones asociadas al contratista que señala Gorrondona (1989), son:

- Determinación de los materiales destinados a la obra.
- Calidad y suministro de los materiales destinados a la obra.
- Responsabilidades derivadas de materiales y equipos suministrados.
- Entregar la obra en el término establecido en el contrato, salvo las excepciones que las partes hubieran convenido.
- Distinción entre fecha de inicio y fecha de terminación del contrato.
- Concepto de prórroga del término del contrato de obra.
- Modificación del alcance (objeto) del contrato.
- Aumento de la cantidad de obra.
- Fuerza Mayor.

En relación a las obligaciones del Comitente o dueño, la Doctrina del Derecho Civil señala como esenciales:

- Obligación de recibir la obra:

  - Examen de la obra.

  - Aceptación de la obra.

  - Aceptación provisional y definitiva.

  - Recepción de la obra.

- Obligación de pagar el precio: Aquel convenido contractualmente entre las partes en moneda de curso legal y en el tiempo y forma establecido.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Este capítulo expone los diferentes estudios de la investigación, ubicación del trabajo en cuanto al diseño y método elegido, la población y muestra; así como también los procedimientos y técnicas que se utilizarán para la recolección de los datos, la interpretación y el análisis de la información.

Diseño de la investigación

El presente estudio se concibe bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en la investigación de campo. Este enfoque estudia en forma sistemática el problema con el propósito de describirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes, para así comprender su significado, partiendo de datos originales o primarios (UCAB, 1998).

Este tipo de investigación de campo, (Sabino, 1980), resulta adecuado en la mayoría de los casos para estudios de carácter descriptivo, el cual sustenta el trabajo en una propuesta de un modelo operativo viable, en busca de una solución a un problema de tipo práctico (UCAB, 1998), para satisfacer necesidades de una institución a partir del estudio de la realidad de contratación de Obras del Citibank.

En este sentido, se realizó una revisión bibliográfica para desarrollar un marco teórico-conceptual que fundamentó las variables en estudio. De igual

forma, se diseñó una entrevista semiestructurada, ya que el propósito fundamental era recoger información detallada de los hechos que existen en la institución. Ambas técnicas, permitieron obtener información sobre el diseño de la investigación y la metodología a seguir para la elaboración del instrumento, la validación y aplicación del mismo, así como para el análisis, interpretación y discusión de los datos recabados.

Padua (1979), se refiere al trabajo descriptivo como un método que encierra la manifestación de conocer las cosas, proyectar las metas para el futuro y considerar estrategias para alcanzar tales afirmaciones, se obtendrá como resultado del diagnóstico la formulación de un Modelo de Proceso de Contratación de Obras adaptado a las necesidades de la Entidad Bancaria Citibank NA-Venezuela con la finalidad de demostrar la factibilidad del mismo, de disminución de causales de conflictos en la ejecución de obras civiles.

Población y Muestra

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Selltiz, 1974). Muchos investigadores (Batista, Sabino entre otros), no describen lo suficiente las características de la población o asumen que la muestra representa automáticamente la misma.

Para la ejecución de la presente investigación se basará el estudio en función de la calidad. Batista (1983), menciona que un estudio no será mejor por tener una población más grande, sino, en la calidad del trabajo, ya que estriba en delimitar claramente la población con miras a cumplir los objetivos del estudio.

De esta forma, la población comprendió todos los oficiales (Director del Departamento VP, Vpr y M) de la empresa Citibank Na-Venezuela que en 1996 participaron o estructuraron la organización del Banco en cargos gerenciales, administrativos y operativos.

Así mismo, se consideró estructurar la misma en tres (03) niveles de ocupación funcional, es decir de las 08 vicepresidencias se entrevistaron a 03 Directores de Departamento o VP, 03 Coordinadores o VP Residente, 04 Asistentes y 05 Técnicos de Area (Ver gráfico 3).

Gráfico 3: Diagrama del Citibank NA Venezuela

Gráfico 3. Tomado del Manual de Citibank (s/p, 1995)

Dicha selección está sujeta a los objetivos de la investigación de manera de poder ser lo más objetivos y críticos posibles.

La muestra se categorizará como una muestra *no probabilística*, (Hernández, Fernández y Batista, 1997). Es decir, que la elección de los

elementos no depende de la probabilidad, sino del proceso de toma de decisiones del investigador, y desde luego, la muestra seleccionada está por ende en función de la contribución que se piensa pueda aportar dicha población a la investigación, en un total de 15 personas.

Para el diagnóstico del caso Citibank NA Venezuela, una muestra no probabilística resultara muy adecuada, ya que se trata de un estudio con un diseño de investigación descriptiva, donde el objetivo es detectar ciertas experiencias para generar una solución.

De esta manera, se maneja la muestra bajo un procedimiento informal y un poco arbitrario, es decir, los datos no podrán ser generalizados para otras poblaciones. Hernández, Fernández y Batista (1997), plantean que la elección de los sujetos no depende de la probabilidad, sino de la decisión del investigador. Así mismo, según su clasificación de muestras no probabilistica (también conocidas como dirigidas), se ubicará como de *sujetos tipos.*

Los autores señalados, mencionan que en este tipo de muestra el objetivo es la riqueza de la investigación, la calidad de la información y no la estandarización. Esta clasificación permitirá efectuar sesiones con el grupo tipo y entrevistas semiestructuradas (Batista, 1997).

De esta manera, la muestra está conformada por un grupo de 15 personas o sujetos tipos ubicados en 3 departamentos (legal, operaciones, y tecnología), que por sus responsabilidades están más relacionados con la investigación. A su vez, la entrevista semiestructuradas se efectuará en 3 categorizaciones:

a. Vicepresidentes de Departamentos, (6)

b. Asistentes (4)

c. Técnicos. (5)

Procedimiento

Recolección de los Datos

Diseño del Instrumento: Para la recolección de la información se diseñó para este estudio una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas, que permitió recabar la opción sobre el proceso de contratación y el tipo de contrato que maneja el Citibank; así como cada una de las actividades que realiza en cada parte del proceso. A tal efecto se diseñó una primera versión de la entrevista.

Primera versión:

Partiendo del marco teórico-conceptual como fundamento a las variables en estudio se construyeron cuatro variables básicas de categorías que serían aplicados a 3 sub-categorías de grupo y rango empresarial. (Vicepresidentes, Asistentes y Técnicos). Cada variable fue descrita en términos de item y se puede observar en el Cuadro 3 en la pág. 56.

En segundo lugar, para elaborar la entrevista semiestructurada se procedió a realizar una revisión de instrumentos que tuvieran relación con el objeto en estudio.

Cuadro 3: Definición de las categorías de la entrevista

Proceso de Contratación	Conocimiento del proceso	Consiste en afirmaciones verbales que expliquen el conocimiento o desconocimiento del proceso actual de contratación, así como cada una de las actividades que realizan.
	Ubicación en el diagrama de decisión del proceso	Referido a afirmaciones de qué actividad realiza y en qué rubro se ubica, así como su participación en la toma de decisiones.
	Valor agregado por los participantes empresariales en el proceso	Definido como aquella otra actividad adicional que enriquezca el proceso actual de contratación.
	Perspectiva de mejoría en el proceso	Definido como todas aquellas afirmaciones verbales acerca de las formas de mejorar el proceso.

Segunda versión:

Una vez construida la entrevista y definidos los pasos de *la sesión de profundidad*, se sometió a juicio de 3 expertos, ubicados en la Entidad Bancaria Citibank y en el Instituto Pedagógico de Caracas; 2 especialistas en procesos y gerencia, y 1 profesor de tutoría de postgrado.

En este sentido, se les pidió que expresarán su opinión con relación a la

pertinencia de los ítems de la entrevista semiestructurada, en cuanto a su validez y propiedad linguística, así como las observaciones para la definición final.

Para determinar si los items se aceptaban o no, se elaboraron los siguientes criterios:

- Si son 3 respuestas afirmativas, se acepta el item sin modificación.
- Si 2-1. Se reformula el item.
- Si 1-0 respuestas afirmativas se elimina el item.

La aplicación de estos criterios arrojaron los siguientes resultados:

Items	Calificación	Análisis
1	3	se acepta
2	2	se modifica
3	2	se modifica
4	3	se acepta

Estos resultados nos permitieron elaborar el Cuadro 4 pág. 59 de análisis de contenido para realizar las entrevistas semiestructurados

Instrumentos

Partiendo del planteamiento de que un «instrumento de medición adecuado

es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente» (Hernández, Fernández y Batista, 1977. Orcit, pág. 242), se aplicará un instrumento que permitirá medir las variables de interés. Dichos instrumentos será en primer lugar *la sesión de profundidad*, bajo la herramienta de una entrevista semiestructurada de preguntas abiertas. Para realizar el análisis de los datos se utiliza el proceso de: *Análisis de Contenido* que permita codificar las características relevantes del contenido de un mensaje a unidades que permitan describir y analizar los datos de manera precisa (Hernández, Fernández y Batista, 1997).

Para poder realizar dicha codificación será necesario definir las unidades de análisis y las categorías. La unidad de análisis, constituye segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados para ubicarlo a posterior en la categoría (Berelson, 1952). El citado autor, plantea que existen cinco unidades importantes de análisis, por lo cual, basaremos el estudio bajo la *unidad del item*, la cual puede definirse como la unidad total empleada por los productores del material simbólico. El estudio considera entonces como unidad de análisis los Procesos de Contratación. Las categorías son los niveles donde serán caracterizadas las unidades de análisis (Holshe, 1968). Según Krippedorff (1982), las categorías del presente estudio serán ubicadas en categorías del *asunto o tópico*, es decir, se referirá a cual asunto o tema trata el contenido. A continuación en la Cuadro 4 en la pág. 59 se podrá observar el esquema final que se utiliza en el análisis:

Este Cuadro 4 permitió elaborar una hoja de codificación para poder llevar a cabo el análisis (ver anexo Nº 1). De igual manera, se procedió a una secuencia

de pasos para realizar la Sesión de Profundidad, la cual se desarrolló de la siguiente forma:

1. Se definió el tipo de personas que habrían de participar.

Cuadro 4: Análisis de contenido

Unidad de análisis	Categorías	Sub categorías
Proceso de Contratación	a) Conocimiento del Proceso	- Si - No - No sabe o No contestó
	b) Ubicación en el diagrama de decisión	- Involucrado directamente - Involucrado indirectamente - No sabe
	c) Valor agregado por los participantes empresariales	- Si Cual: informe 1 2da. Revisión 2 Cronograma 3 Reporte 4 Check List 5 Entrevista con Otros departamentos 6 - No
	d) Perspectiva de mejoría en el proceso	- Manual de normas y procedimientos - Entrenamiento del personal - Mejoramiento de la calidad - Equipo multidisciplinario en la toma de acciones - Todas las anteriores acciones

2. Se ubicaron las personas del tipo elegido.
3. Se invitaron a las personas a participar en la sesión.
4. Se organizó la sesión. Fue fundamental tener la entrevista semiestructurada claramente definida.
5. Se llevó a cabo la sesión. (Debe existir un clima de confianza y feedback. Se pueden pedir opiniones, discutir casos, intercambiar puntos de vistas o valorar diversos aspectos. Es conveniente grabar en cinta la sesión).
6. Se realizó el análisis de contenido. (Debe tenerse muy claro los datos que habrán de recolectarse).
7. Se elaboró el reporte de sesión el cual incluía datos sobre los participantes, fecha y duración de la sesión, información del desarrollo de la misma, resultados y observaciones generales.
8. Se realizó el análisis de resultados según el estudio de Greenberg (1980).

Como instrumento de medición complementario se acudió *a los archivos* que contienen los datos. Según Webb (1966), es necesario tener la certeza de que los datos son válidos y confiables, así como la manera como fueron codificados.

Para realizar esta revisión y obtener la información necesaria se elaboró una matriz de comparación (ver anexo Nº 2) que permitió observar la administración de los contratos de obra en el período 1996 - 1998, así como poder determinar que causas afectaron dicha administración. Esto implicó:

1. Revisión de los 3 tipos de contratos de la entidad en términos legales y técnicos.

2. Revisión y ubicación de todo el material documental, estadístico y personal humano necesario para la realización de la investigación.
3. Revisión de los contratos otorgados en los años 1996-1998 en términos de costo contratado- costo final, tiempo contratado-tiempo final, y calidad.
4. Revisión y evaluación del proceso de contratación general y selectiva que maneja actualmente Citibank NA.
5. Revisión de cada una de las acciones que se ejecutan en cada fase del proceso de contratación y licitación.
6. Revisión de cómo en los contratos se estableció el alcance, el cierre de la obra y la administración del mismo.

Validez del Instrumento

Para validar el instrumento de medición se utilizó la *Valides del Criterio*, donde se establece la validez de un instrumento comparándola con algún criterio previo ó extremo (Hernández, Fernández y Batista, 1997).

Este criterio es un estandar con el que se juzga la validez de la medición, (Wiersmad, 1986). Los resultados que arroje el instrumento de medición tendrá mayor validez en la medida en que se relacione con el criterio. Si el criterio se fija en el presente (al momento de la sesión), se habla de validez concurrente, es decir, los resultados se correlacionan con el criterio en el mismo momento. Si el criterio es fijado en el futuro (posterior al análisis) se habla de validez predictiva, es decir, validar los resultados comparándolos a futuro. En esta investigación se utilizó ambos tipos de criterio.

Confiabilidad

Para establecer la confiabilidad del instrumento se utilizará la confiabilidad individual o también conocida como *confiabilidad intra-codificador,* la cual medirá la estabilidad de la prueba a través del tiempo, para lo cual recurrimos a la siguiente fórmula:

$$\text{Confiabilidad individual} = \frac{\text{Número de unidades de análisis catalogadas correctamente por el codificador}}{\text{Número total de unidades de análisis}}$$

$$\text{Confiabilidad individual} = \frac{15}{15} = 1{,}00$$

Criterios de confiabilidad
0,00 -0,40 Bajo
0,40 - 0,80 Medio
0,80 - 1,00 Alto

Interpretación: el instrumento de Medición es altamente confiable, puesto que el resultado obtenido se encuentra dentro del nivel máximo de confiabilidad, (1).

Procedimiento

Aquí se presenta la descripción de los pasos realizados para lograr este estudio. El mismo se definió bajo las siguientes acciones:

1. Estudio teórico del problema
2. Selección del diseño y el tipo de investigación
3. Elaboración y validación del instrumento
4. Aplicación de la prueba a los expertos
5. Elaboración y aplicación definitiva del instrumento (tal como se mencionan en la metodología).
6. Análisis de los resultados
7. Interpretación de los resultados
8. Elaboración de las conclusiones, y recomendaciones de la propuesta.

CAPITULO IV : ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo presenta los hallazgos del estudio sobre el objetivo propuesto de: Evaluar el Proceso de Contratación y el Contrato de Obras del Citibank N.A.-Venezuela, y en específico: a) Diagnosticar el Proceso de Contratación actual, b) Diagnosticar la forma como los procesos contractuales, administrativos, legales y operativos se ejecutan en la organización, c) Identificar los causales que originan conflictos en la ejecución de las obras civiles y d) Diseñar el modelo gerencial de proceso propuesto.

La muestra estuvo representada por 15 sujetos tipos conformados en 3 grupos gerenciales: Vicepresidentes y Vicepresidentes Residentes, Asistentes y Técnicos de área. Esta selección se realizó de acuerdo a las funciones desempeñadas por los mismos en los niveles de administración, gerencia y operación dentro del Programa de Proyectos y Remodelaciones del Banco.

A tal efecto, se ordenaron los datos y se elaboró la tabulación y análisis respectivo de cada uno de los ítems y variables que constituyeron la metodología del trabajo investigativo.

Análisis Cuantitativo:

Este análisis cuantitativo (Wright, 1979), permitió interpretar los resultados obtenidos de cada una de las variables: a) Diagnóstico del Proceso de Contratación actual, b) Diagnóstico de la forma como se ejecutan actualmente los procesos y c) Identificar las causas que originan los conflictos en la ejecución de obras; tomando como base la frecuencia (relativa y absoluta), y los porcentajes obtenidos en cada items y de los cuales se hacen referencia en los cuadros respectivos.

A continuación se presentan los cuadros con los datos obtenidos, indicando primero la distribución de los resultados por categorías, y en segundo lugar, se realiza un resumen de las categorías que significativamente presentaron mayor proporción o concentración de las frecuencias.

A.- Variable: Diagnóstico del Proceso de Contratación en la empresa Citibank.

Cuadro 5: Distribución de la opinión de los entrevistados acerca del Proceso de Contratación

CATEGORIA	Subcategorias	Código	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %	Frecuencia acumulada
Conocimiento del proceso 1.1	Si lo conoce	1.1.1	13	21,70	13
	No lo conoce	1.1.2	2	3,33	15
	No contesto	1.1.3	0	0,00	15
Valor agregado por los participantes empresariales 2.1	Si	2.1.1	5	8,33	20
	No	2.1.2	10	16,66	30
Ubicación en el diagrama de decisiones 3.1	Involucrado directamente	3.1.1	7	11,66	37
	Involucrado indirectamente	3.1.2	5	8,33	42
	No sabe	3.1.3	3	5,00	45
Perspectivas de mejoría en el proceso 4.1	Manual de normas y proced.	4.1.1	3	5,00	48
	Entrenamiento del personal	4.1.2	1	1,66	49
	Mejoramiento de la calidad	4.1.3	2	3,33	51
	Equipo multidisciplinario	4.1.4	3	5,00	54
	Todas	4.1.5	6	10,00	60
TOTAL	**13**		**60**	**100**	

Cálculo de la Frecuencia Relativa, a través de la fórmula:

$$\text{Porcentaje} = nc/NT\ (100)$$

Donde: **nc**= # de casos o frecuencias absolutas **NT**= total de casos

Calculo de la Moda y Rango (variables estadísticas:

Rango: XM-Xm = 13-1= 12 *Donde*: XM= Frecuencia Abso. Max.

Xm= Frecuencia Abso. Mínima

En relación con esta variable, el análisis de contenido arrojó los siguientes resultados:

Los datos arrojan que los entrevistados conocen la existencia empírica de un procedimiento y que a su vez, debe evidenciar una mejoría (items 1.1 y 4.1) Sin embargo, se denota poco conocimiento o conformidad con sentirse involucrado en la toma de decisiones o tener que generar algún valor que permitiera un mejor flujo en el proceso (Items 2.1 y 3.1) Ver Cuadro 5, pág. 66.

Cuadro 6: Resumen de la opinión de los entrevistados acerca del Proceso de Contratación

	OBTENCION CATEGORIAS	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %	% Total con respecto a la muestra.
1	Si conoce el Proceso	13	21,70	86,66
2	No genera valor agregado al Proceso	10	16,66	66,66
3	Esta involucrado directamente en el Proceso	7	11,66	46,66
4	Todas las acciones del item	6	10,00	66,66

Comentario:

Al analizar los resultados podemos determinar que más de la tercera parte

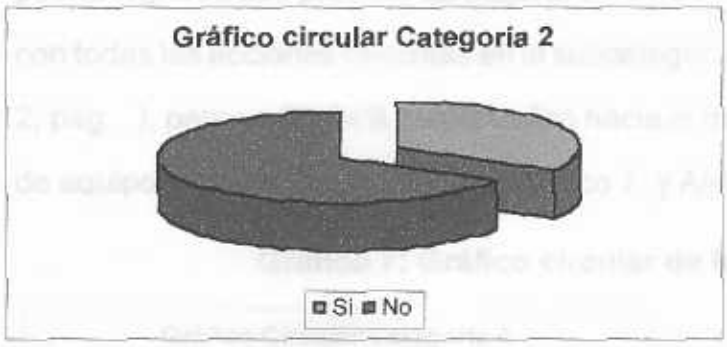
de la población entrevistada (86,66%), mencionó tener conocimiento de la existencia de ciertos procedimientos no formales a la hora de realizar las diversas proyectos del Banco. (Ver Gráfico 4)

Gráfico 4: Gráfico circular de la categoría 1

Si conoce	86,66
No conoce	13,34
No Contesto	0

Sin embargo, más de la mitad (66,66%) reflejaron no aportar ninguna contribución o valor agregado al proceso actual, incluso no entendían el porqué realizar esta acción. (Ver Gráfico 5).

Gráfico 5: Gráfico circular de la categoría 2

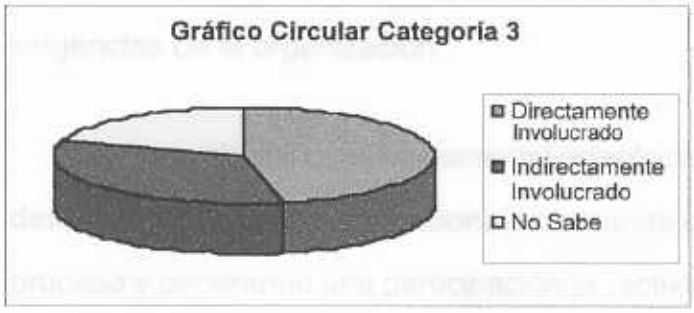


Si	33,34
No	66,66

Al determinar el grado de participación de los entrevistados en la toma de decisiones se obtuvo que menos de la mitad (46,66%) afirma sentirse involucrado en la toma de acciones y decisiones. Cabe agregar que en gran

parte este porcentaje está representado por la alta gerencia, es decir, los vicepresidentes y los vicepresidentes residentes. Un 33,34% de los entrevistados mencionaron participar de manera indirecta en la toma de acciones, pero eran simplemente los que la ejecutaban. Por último un 20% contesto no saber si tenía o no injerencia en esa parte del proceso. (Ver Gráfico 6).

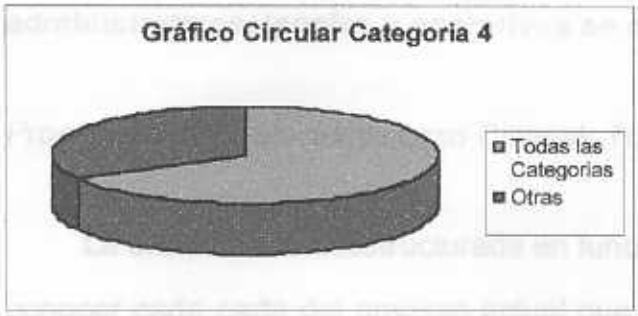
Gráfico 6: Gráfico circular de la categoría 3



Directamente involucrado	46,66
Indirectamente involucrado	33,34
No Sabe	20

Con respecto a la pregunta de que si se plantearan perspectivas de mejoría al proceso para hacerlo realmente eficiente y eficaz, la enorme mayoría contestó afirmativamente, sin embargo el instrumento midió a través de que herramienta podría lograrse ese proceso de mejora. Un 66,66% mencionó estar de acuerdo con todas las acciones descritas en la subcategoría de la entrevista (Ver cuadro 2, pág.), pero un 33,34% se parcializó hacia el manual de normas y el trabajo de equipo multidisciplinarios (Ver Gráfico 7 y Anexo 1, pág.. 103).

Gráfico 7: Gráfico circular de la categoría 4



Todas las categorías	66,66
Otras	33,34

Todos los resultados obtenidos permitieron indicar que existe en primer término la posibilidad de definir, mejorar y modificar el actual proceso de contratación, o en su defecto provocar la reestructuración de parte de ello, es decir que corresponde al Departamento de Premises and Project. En segundo término, los resultados nos señalan que es de vital importancia producir outputs controlables que permitan armonizar el proceso para lograr así una gerencia más efectiva y un producto (obra) de mayor calidad que responda a las exigencias de la organización.

En tercer término, es fundamental establecer responsabilidades claramente definidas en los 3 niveles funcionales, creando un clima de compromiso con el proceso y generando una participación proactiva de cada fase del proceso a la hora de resolver o tomar decisiones importantes.

Lo principal que los resultados arrojan es que favorecen la implementación del MPE (Mejoramiento del Proceso Empresarial) como método para mejorar el proceso actual y generar soluciones a los actuales conflictos, producto de la gerencia de problemas y no de procesos tal como lo plantea Harrigton, (1998).

B. Variable: Diagnóstico de la forma cómo los procesos contractuales, administrativos, legales y operativos se ejecutan en la organización.

Proceso de contrataciones caso Citibank, N.A. de Venezuela.

La entrevista semiestructurada en función de preguntas abierta, permitió conocer cada parte del proceso actual que ejecuta el Citibank; cabe señalar

que dicho proceso es el producto de yuxtaponer informaciones diversas de cada uno de los entrevistados, ya que no existe un procedimiento escrito y no esta definido claramente los responsables de cada uno de los pasos.

De esta manera, obtuvimos al analizar una a una las entrevistas que dentro de la planificación presupuestaria anual de las unidades del Citibank, N.A. Venezuela, se planifica, proyecta y presupuesta, de acuerdo a los intereses y expansiones del negocio todo lo concerniente a inversiones, mantenimiento y operatividad de sus instalaciones en Venezuela. También establece los requerimientos a implantarse para el desarrollo de las obras, compra de equipos, compra o arrendamientos de inmuebles, inversiones de tecnología (plataformas, proyectos, etc.). De acuerdo con lo anterior se describen los parámetros que involucran la relación cliente-contratista para las inversiones a realizar.

Metodología en el Proceso de Contratación actual de la Unidad de Premises and Project pasos a seguir:

A.- Existe un presupuesto base (programado en el año anterior) para los gastos a realizarse del año fiscal en curso, de esto resulta que la unidad solicitante "CLIENTE" de los requerimientos necesarios, involucra a las unidades de Premises, Tecnología y CGTI " FACILITADORES", las cuales inician sus procesos de procuras para garantizar el "PRODUCTO". En muchos casos PREMISES, genera y coordina todo el desarrollo del proyecto, es decir, genera coordina el producto, hasta la entrega del mismo.

B.- Se establecen los alcances de cada proveedor involucrado en el proyecto, se interrelacionan con el "CLIENTE" y los "FACILITADORES" del proyecto, para discutir y aprobar anteproyectos, alternativas y opciones, en nuestros casos las unidades "FACILITADORAS" se involucran con el "CLIENTE" para verificar los requerimientos de acuerdo a las necesidades (siempre sujetas a limitaciones tales como, Plan SMART (Política internas), presupuestarias, físicas, constructivas, entre otras. Las discusiones y aprobaciones van siempre concertadas con las unidades "CLIENTES" y "FACILITADORES" dirigidas por los oficiales (VP o VPR de unidades y gerentes de proyectos (contratistas)). La aprobación final debe de estar soportada por el Country Business Manager "CBM" . (Ver Gráfico 5, pág. 53).

C.- Aprobado el anteproyecto, se establecen los montos probables (estimados) de la inversión reuniendo los costos de todos los "FACILITADORES" (premises, seguridad, tecnología, cgti, etc.). Con los montos establecidos se procede a la procura de los bienes a adquirir. A su vez se elabora la logística de ejecución del Proyecto.

D.- Cada unidad "FACILITADORA" posee su metodología de contratación por que el "producto" a suministrar es diferente, de esto se desprende que PREMISES realice lo siguiente:

1. El monto estimado debe ser aprobado y estar contemplado dentro del monto presupuestado, de no ser así, deberá ser reconducido y aprobado por las unidades respectivas.

2. Con los cómputos estimados del proyecto "ya aprobado" por todos los involucrados, se procede a la licitación de los trabajos a ejecutar para la adecuación.

3. Se precalifica a las Empresas a invitar para la confrontación de precios, de acuerdo a la base de datos de Empresas constructoras y proveedoras de Premises, dependiendo de cuatro (4) aspectos básicos, lo que se define a continuación:

Calificación de Empresas

CAPITAL SOCIAL	CURRICULUM	EXPERIENCIA BANCARIA	CALIFICACION
A-B-C	A-B-C	A-B-C	A-B-C

4. Se entregan los recaudos para la obtención de las ofertas, fijándose las bases para la licitación, reunión aclaratoria, fechas de entrega y otros. Para el proceso propiamente licitatorio se toma en cuenta la tabla descriptiva a continuación:

Variables de licitación

TIPO CONTRA-TISTA	MONTO A CONTRATAR	TIEMPODE EJECUCION	EXPERIENCIA CITIBANK
A	15MM >OBRA < 100 MM	CRONOG < TPO EJEC.	ANTECEDENTES
B	5 MM >OBRA < 20 MM	CRONOG < TPO EJEC.	ANTECEDENTES
C	0,5 MM >OBRA < 5 MM	CRONOG < TPO EJEC.	ANTECEDENTES

E.- El comité de licitación está siempre conformado por los oficiales VP o VPR de las unidades "CLIENTES" y siempre conformado por el VP de Operaciones, oficial de la unidad de Premises, eventualmente oficiales de las unidades de Security , Legal y CGTI. De acuerdo con la fecha de la entrega de las ofertas se invitaba por escrito a la apertura de las mismas, explicándose la metodología para el caso en particular a licitar (manejador del proceso la unidad de Premises). Como resultado del proceso, la matriz de la licitación arroja resultados que se evalúan y se discuten por el comité, aprobando bajo minuta todo el procedimiento para la elección del contratista ganador de la asignación de la buena pro.

F.- Oficialmente aprobada la licitación, se comunica al ganador por escrito la Buena Pro de la licitación y los requerimientos necesarios para el inicio de las obras del caso, como lo son: Fecha de inicio, Fianzas requeridas (Anticipos, Fiel cumplimiento y Buena ejecución, Retenciones), a partir de este paso se involucra directamente a las unidades de Legal y de Procesos administrativos para el desarrollo de la contratación legal y de las pautas de desembolso del capital para la inversión a ejecutar.

G.- Con la unidad de Legal se coordina la elaboración del contrato respectivo, para ello se entregan para su revisión y aprobación de los parámetros siguientes:

- Documentos de conformación de la contratista que obtuvo la Buena Pro.
- Fianzas requeridas (Anticipo, Fiel cumplimiento y Buena ejecución).

- Tiempos de cumplimiento de obra (Cronograma de ejecución).
- Normas de Permanencia en las instalaciones del Citibank,.
- Normas de descarga y carga de los materiales y desechos de las obras.
- Formato / borrador del contrato tipo para obras.

H.- Una vez elaborado el contrato de obra, revisado y visado por el abogado, se procede a la firma de las partes (contratante y contratista), generalmente firmado por el VP de Operaciones o el VP de la unidad "CLIENTE" y el representante legal de la contratista.

I.- A partir de este paso se entrega a la unidad de Procesos Administrativos (guardia custodia), todo el expediente completo (contrato firmado y visado, fianzas, cronogramas de ejecución y cronograma de pagos de acuerdo al desarrollo de las obras), con esto se le emite al contratista el anticipo requerido para el inicio de las obras, en Premises queda copia de el expediente dejando para la unidad de Legal copia del Contrato firmado y visado.

J.- El inicio de las obras comienza otorgado el Anticipo solicitado, se elabora el acta de inicio de las obras firmada por el oficial de Premises y el Ingeniero Residente de las obras.

K.- Durante el desarrollo de las obras, se convienen entre las partes programar reuniones periódicas de evaluación de avances de obra, exponiendo los problemas de ejecución, flujo de caja, modificaciones, y otros. Se deberá tener previsto las coordinaciones entre el desarrollo de las actividades de las diferentes disciplinas (albañilería electricidad, mecánicas, sanitarias, seguridad), esto con la finalidad de no crear conflictos de trabajo en las obras.

L.- Las valuaciones de obra ejecutada deberán ser revisadas y aprobadas por la inspección de la obra, para ser remitidas para su emisión de pago por la unidad de Premises, pasando luego a la Vicepresidencia de Operaciones, la Vicepresidencia de la unidad que genera el gasto y si es el caso (monto a pagar) deberá ser avalada por el CBM (Presidente) de la Banca. Luego de la procura de la autorizaciones y firmas esta emisión regresa a la unidad de premises y este lo envía a la unidad de Procesos Administrativos que genera la emisión del Pago (abono en cuenta, efectivo o cheque).

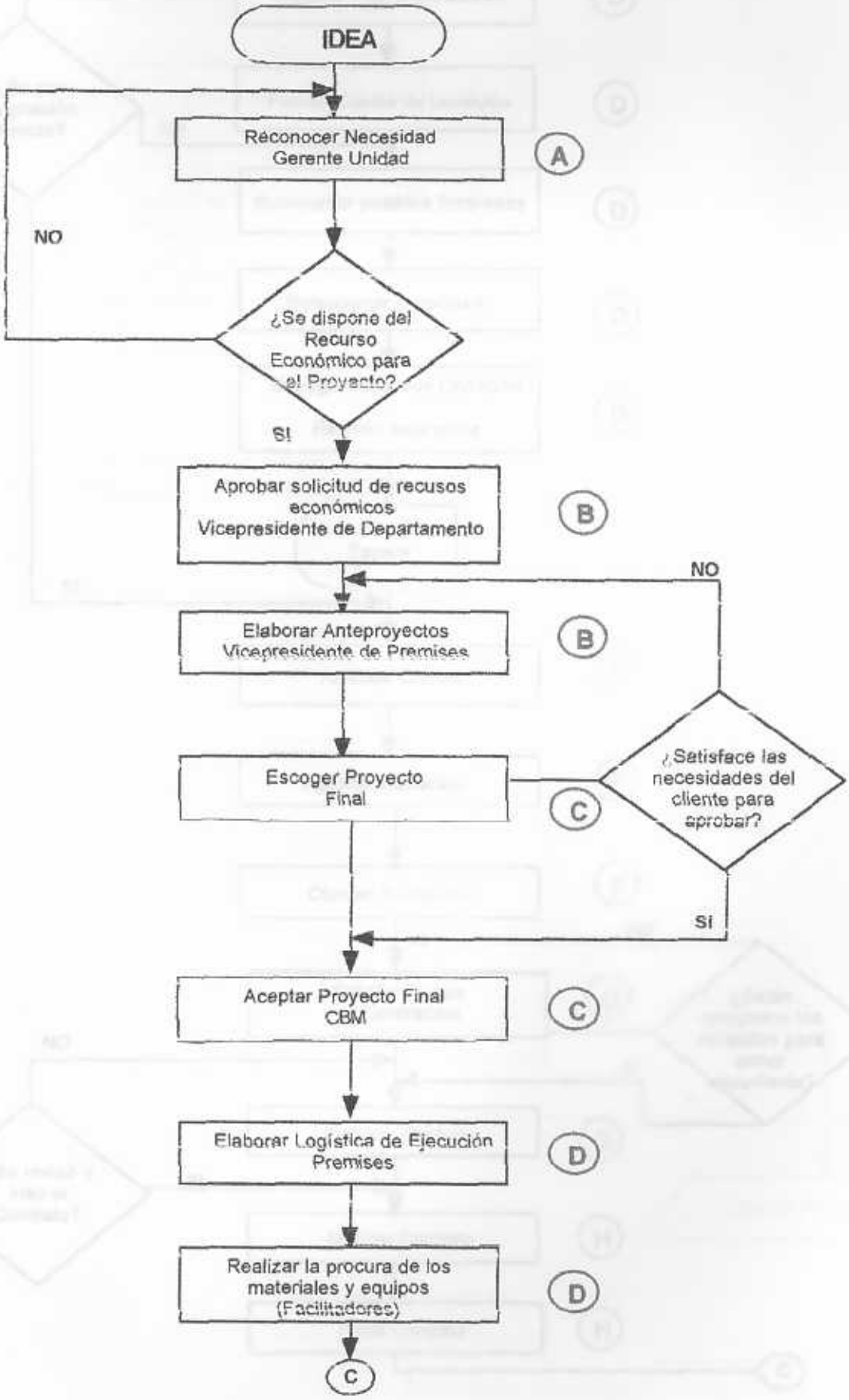
M.- Los cierres de obra van precedidos por valuaciones finales, acompañas de finiquitos de obras (cuadro de aumento y disminución), obras extras. Para la emisión del pago final es necesario realizar una acta provisional y un acta final de la obra, las cuales muchas veces y dependiendo del tipo de obra no se realizaba.

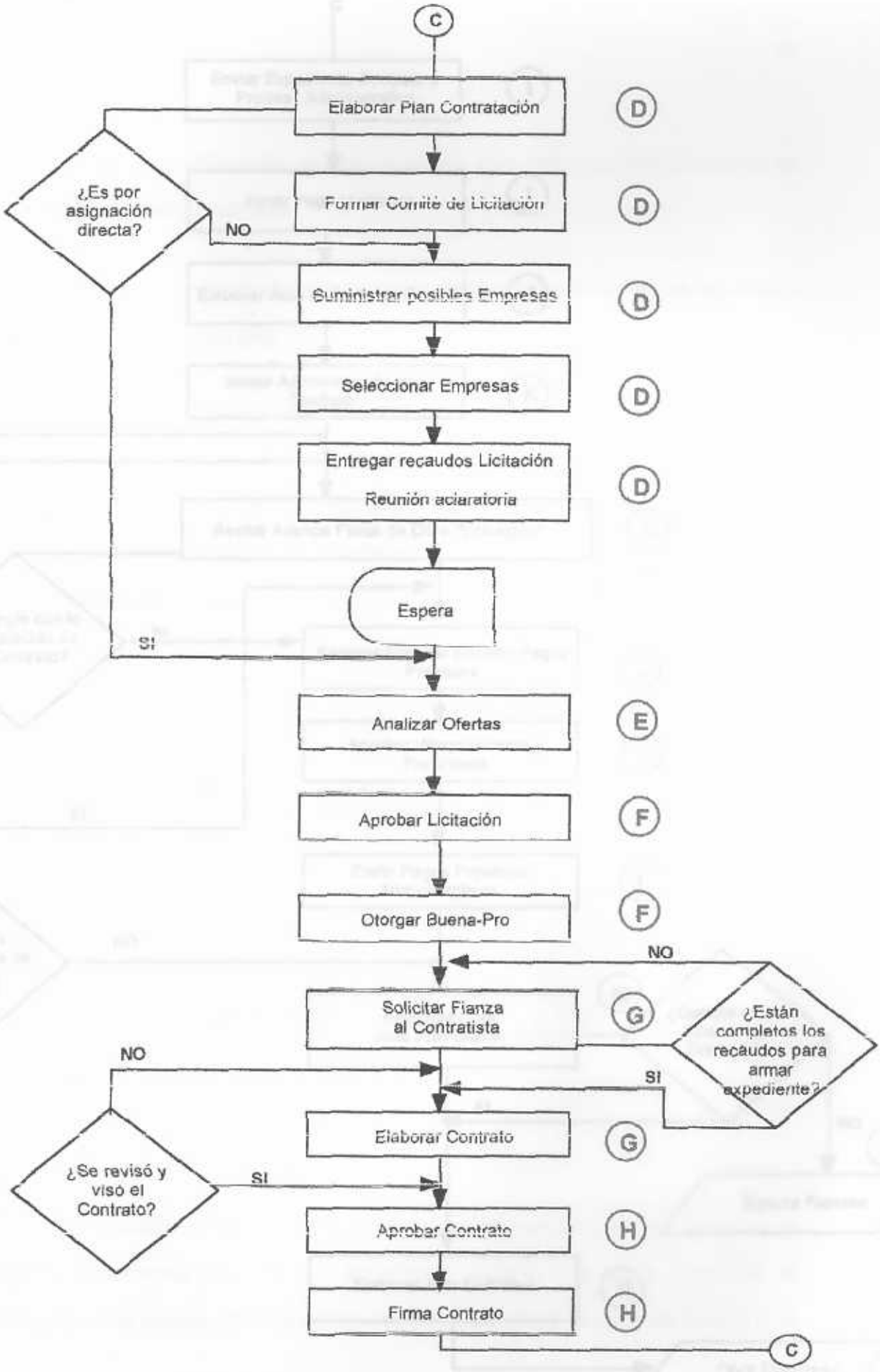
N.- En muchas ocasiones si no existía la figura de finanzas, se realizaba una retención como garantía del objeto de la retención. Una vez expirado el plazo prudencial se reintegraba el monto por el cual se realizaba la retención.

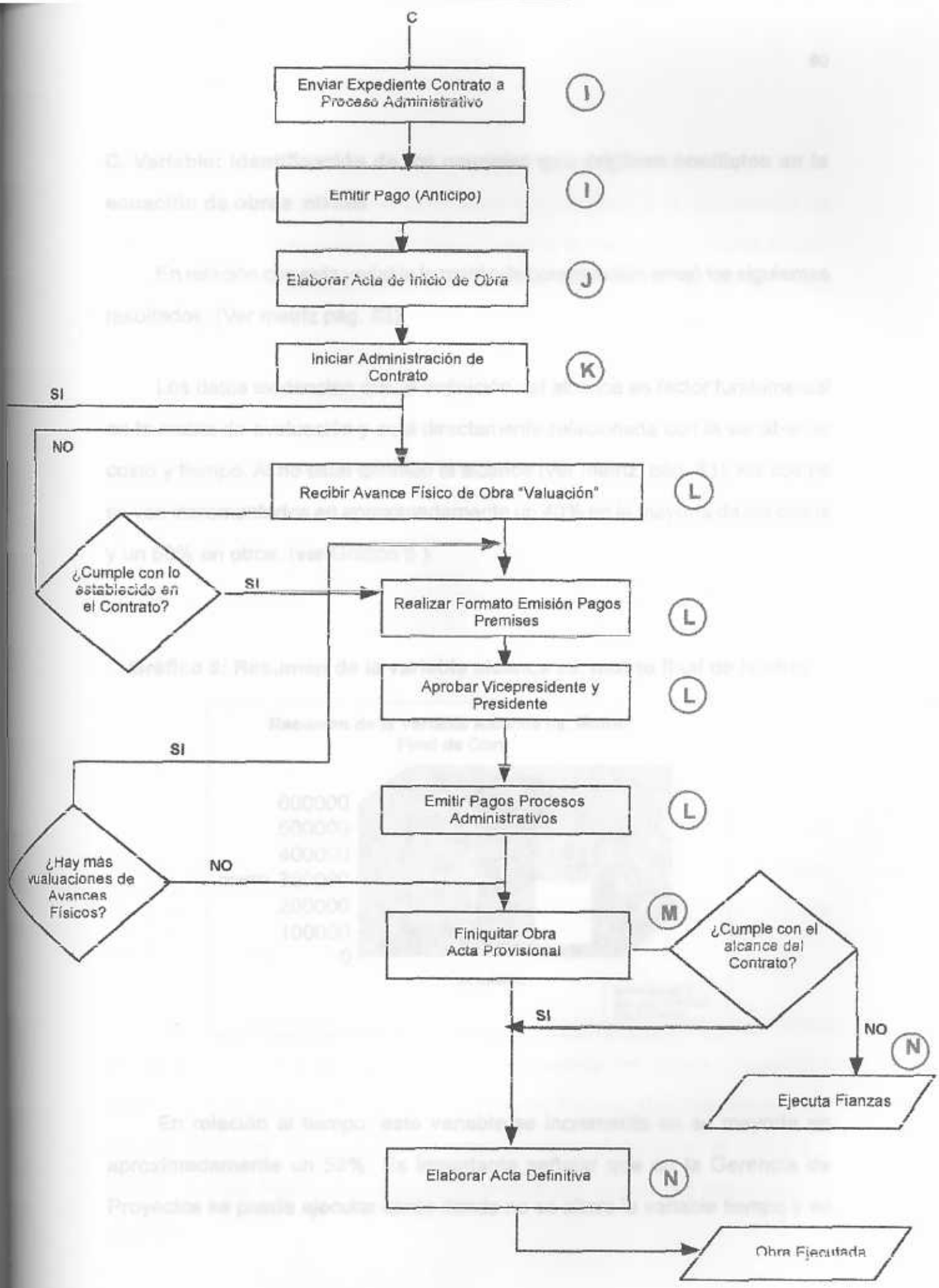
O.- Siempre queda la responsabilidad del contratista por la buena ejecución de los trabajos realizados y éste es responsable del buen funcionamiento de las instalaciones mientras no se demostrase mal uso o deterioro por uso de las instalaciones.

Los datos obtenidos en forma global para esta variable permitió elaborar el siguiente Diagrama de Flujo de metodología en el proceso de contratación Citibank N.A. Venezuela. (Ver Diagrama de Flujo 1, pág. 77).

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESO DE CONTRATACION ACTUAL. CITIBANK N.A.




C
Elaborar Plan Contratación
D
¿Es por asignación directa?
NO
Formar Comité de Licitación
D
Suministrar posibles Empresas
D
Seleccionar Empresas
D
Entregar recaudos Licitación
Reunión aclaratoria
D
Espera
SI
Analizar Ofertas
E
Aprobar Licitación
F
Otorgar Buena-Pro
F
NO
Solicitar Fianza al Contratista
G
¿Están completos los recaudos para armar expediente?
NO
SI
Elaborar Contrato
G
¿Se revisó y visó el Contrato?
SI
Aprobar Contrato
H
Firma Contrato
H
C

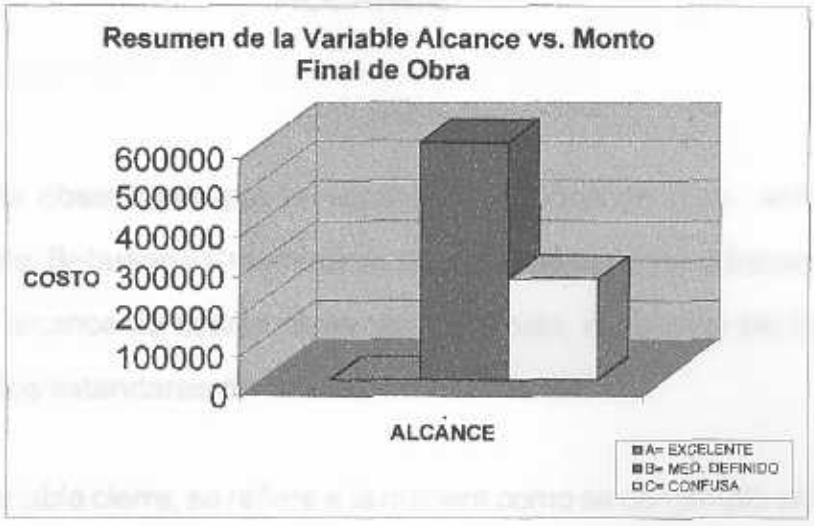

C
Enviar Expediente Contrato a Proceso Administrativo
I
Emitir Pago (Anticipo)
I
Elaborar Acta de Inicio de Obra
J
Iniciar Administración de Contrato
K
SI
NO
Recibir Avance Físico de Obra "Valuación"
L
¿Cumple con lo establecido en el Contrato?
SI
Realizar Formato Emisión Pagos Premises
L
Aprobar Vicepresidente y Presidente
L
SI
Emitir Pagos Procesos Administrativos
L
¿Hay más valuaciones de Avances Físicos?
NO
Finiquitar Obra Acta Provisional
M
¿Cumple con el alcance del Contrato?
SI
NO
N
Ejecuta Fianzas
Elaborar Acta Definitiva
N
Obra Ejecutada

C. Variable: Identificación de los causales que originan conflictos en la ecuación de obras civiles

En relación con esta variable la matriz de comparación arrojó los siguientes resultados. (Ver matriz pág. 83).

Los datos evidencian que la definición del alcance es factor fundamental en la matriz de evaluación y está directamente relacionada con la variable de costo y tiempo. Al no estar definido el alcance (ver matriz, pág. 83), los costos se ven incrementados en aproximadamente un 40% en la mayoría de los casos y un 50% en otros. (ver Gráfico 8).

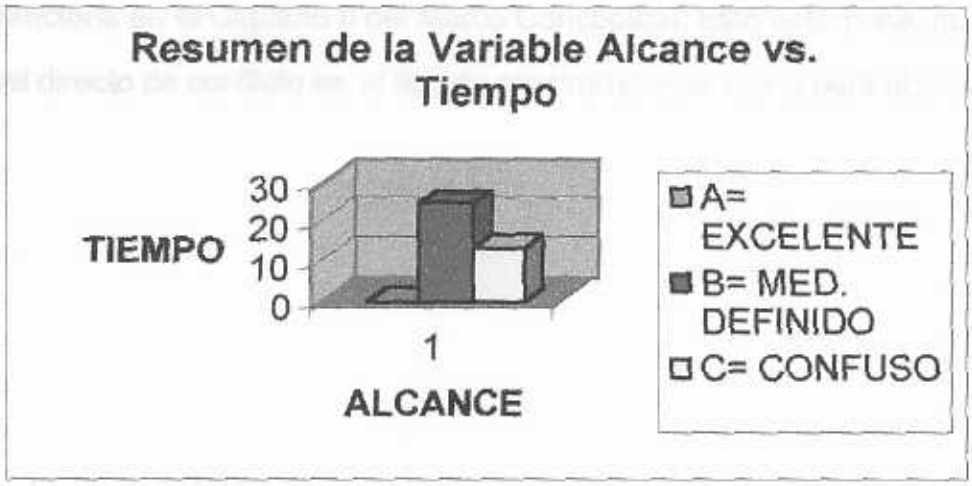
Gráfico 8: Resumen de la variable alcance vs. monto final de la obra



En relación al tiempo, esta variable se incremento en su mayoría en aproximadamente un 59%. Es importante señalar que en la Gerencia de Proyectos se puede ejecutar obras donde no se altera la variable tiempo y se

refleja automáticamente una variación en los costos. Estos resultados permiten determinar que no existe como tal un seguimiento y control vs planificación de obra. De igual forma, puede determinarse que el alcance es un causal directo de conflicto, en la ejecución de obras civiles en el Citibank N.A. Venezuela. (Ver Gráfico 9)

Gráfico 9: Resumen de la variable alcance vs. tiempo



Puede observarse que la variable de calidad de obra, definida como A=excelente, B=bueno y C=deficiente, no presentó ninguna alteración. Es decir, aunque el alcance no estaba claramente definido, el objetivo del Citibank era mantener los estandares de calidad del Plan Smart.

La variable cierre, se refiere a la manera como se contempló en el contrato el finiquito de la obra. Los resultados arrojaron que en la mayoría de los proyectos (63,64%) no se estableció ningún tipo de finiquito. Este resultado permite señalar la importancia de establecer parámetros de cierre de obra en el contrato y hacerlo cumplir. Podemos, entonces determinar que el cierre es otro causal de conflicto.

Otro factor que pudo obtenerse a través de la matriz, fue lo relativo al tipo de contrato que era asignado para los proyectos de remodelaciones y obras civiles. A partir del período julio de 1997 se comenzó a implementar el Convenio de Servicio para ejecutar los proyectos de obras civiles. Esto ocasiona notablemente, que se utilice una herramienta no pertinente al área, ya que no incluye en sus cláusulas todo lo concerniente a proyectos de este tipo, tal como se menciona en el Capítulo II del Marco Conceptual. Esto determina, que otro causal directo de conflicto es el tipo de contrato que se utilice para el proyecto.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Las conclusiones reseñadas a continuación son producto del análisis realizado a cada una de las variables que intervinieron en la investigación. Las variables fueron indicadas como:

a) Diagnosticar el proceso de contratación actual.

b) Diagnosticar la forma como los procesos contractuales, administrativos, legales y operativos se ejecutan en la organización.

c) Identificar los causales que originan conflictos en la ejecución de las obras civiles.

En relación a los resultados y en función de las variables encontramos que:

1. Mayor porcentaje en entrevistados (86,66%), indicaron conocer la existencia de un proceso empírico de contratación.

2. Los datos permiten inferir que es indispensable que el proceso de contratación sufra una reestructuración y se definan cada una de sus fases estableciendo los outputs y los responsables de cada paso.

3. Un 66, 66% de los sujetos entrevistados indicaron no contribuir con ningún valor agregado al actual proceso de contratación. Estos datos refieren la oportunidad de producir outsputs controlables con valor agregado de cada

unidad, para lograr un proceso más eficaz y en la búsqueda de cero errores.

4. De igual forma, un 46,66% de los entrevistados indicaron participar directamente en la toma de decisiones. Cabe agregar que la tercera parte del porcentaje está representado por la alta gerencia (Vp y Vpr),

5. En concordancia con los datos anteriores es fundamental establecer responsabilidades claras en los tres niveles funcionales., así como crear un clima de compromiso y generar una participación proactiva en cada fase del proceso.

6. La mayoría (100 %) de los entrevistados afirmaron estar de acuerdo con que el proceso actual debería ser mejorado. Sin embargo, al señalar a través de qué herramienta, un 66,66% contestó que todas las acciones de la categoría deberían ser aplicadas como base para comenzar la reestructuración del proceso.

7. Estos datos permiten inferir que el método del MPE puede ser aplicado con un alto porcentaje de aceptación como proceso para mejorar el actual y general soluciones a los conflictos que se enfrentan.

8. Hay evidencias claras que el proceso de contratación actual es totalmente empírico y es asumido de forma diversa por cada unidad.

9. No hay canales de comunicación establecidos y la información no fluye a lo largo del proceso producto de resguardar la información.

10. Que la contratación es parte de un proceso envuelto en una estrategia compuesta del proceso, y es una herramienta fundamental para el gerente *de proyectos.*

11. No existe producto o servicio sin un proceso, y en la época actual son de vital importancia en las organizaciones.

12. La definición del alcance en el contrato es factor fundamental para la ejecución y administración de las obras, ya que está directamente relacionado con las variables de costo y tiempo.

13. Cada proyecto de obra debe estar fundamentado en un contrato de obra para que la ejecución de los trabajos queden contemplados en cada una de las cláusulas que este tipo de contrato estipula.

14. El trabajo de investigación es una base fundamental para futuros estudios del proceso de implantación del MPE en la institución Citibank NA, siguiente paso para el trabajo de tesis de Maestría

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Formulación de la propuesta

La presente propuesta es un conjunto de ideas generales emanadas de la realidad apreciada en el Diagnóstico del Proceso de Contratación Causales de Conflicto en la Ejecución de Obras del Citibank, NA, Venezuela 1996-1998 y del producto de las consideraciones de los resultados obtenidos y analizados en el Capítulo IV en concordancia con los fundamentos teóricos conceptuales reseñados en el Capítulo II.

La propuesta se basa en los postulados básicos del Mejoramiento de Procesos Empresariales de Harrington, Gómez Bravo, Bennis, y los postulados de Calidad Total de Isikawa.

La implementación de esta propuesta se encuentra establecida dentro de la estructura organizacional del Departamento de Proyectos: Premises and Project del Citibank, NA-Venezuela.

Justificación

En esta década se está demostrando el difícil reto en el cual están involucradas hoy en día las organizaciones en desarrollo para mantener la calidad y la competitividad en el entorno en el que se desenvuelven. Es por ello

que en los ochenta se registró un avance significativo en la calidad. No se trata de un control estadístico del proceso, involucramiento de los empleados, justo tiempo o de gerencia de calidad total. Tampoco consistió éste en un despliegue de la fusión de la calidad y de sus políticas. Se refiere a la comprensión por parte de la gerencia de cómo los procesos de la empresa (no las personas), son la clave de un desempeño libre de errores. (Harrinton, 1998).

Entonces, surgen las interrogantes que justifican esta propuesta de Modelo de Proceso de Contratación. ¿Por qué debería actualizarse y mejorar el proceso? ¿Por qué deberíamos cambiar el estilo de gerencia para ser más participativos? ¿Por qué su grupo de garantía de la calidad no se encarga de ésta como debería hacerlo? La respuesta es simple. La única razón por la cual debe producirse e iniciarse un proceso de mejoramiento (MPE), es para generar mayores beneficios y hacer más competitiva la organización.

A la interrogante de ¿Vale la pena la inversión que se hace en el proceso de mejoramiento? La respuesta es un decidido sí. La mayor oportunidad que se tiene para incrementar los resultados financieros proviene de perfeccionar los procesos de la empresa.

Sobre la base de lo expuesto, es necesario definir una estrategia de fácil acceso, que involucre al personal gerencial y técnico de las 3 unidades involucradas para puntualizar en el logro precisamente de mejoramiento y se construya una cultura corporativa que valore la satisfacción del cliente. De allí, es fundamental que la gerencia centre sus ideas en los objetivos vitales de la organización; que favorezca un mejor trabajo en equipo y una mayor participación de sus actores, así mismo, alcanzar una mejor comunicación y

relación entre unidades departamentales.

Por lo tanto el ejercicio gerencial debe tomar la iniciativa de generar estándares, procedimientos formales, para mantener la vitalidad del programa de mejoramiento, Desde este punto de vista, los resultados obtenidos en la investigación dan razones objetivas, fuertes para proponer un modelo de procedimiento que contenga los objetivos de la unidad a través de los principios del MEP (siete pasos) y calidad total.

Implicaciones de la propuesta

- Promover el estudio de la estructura del Citibank.
- Inducir a la gerencia a establecer estrategias en función de los objetivos fijados.
- Puntualizar la importancia del programa de Mejoramiento del proceso (MEP) en relación a los objetivos y metas del Citibank.
- Utilizar mecanismos de información como elemento vinculante entre los actores o involucrados al proceso.
- Desarrollar estándares organizacionales.
- Actualizar y desarrollar la estructura organizacional en función de la ejecución de los procesos administrativos.
- Organizar. Controlar y evaluar las actividades previstas para evitar disminuir la calidad.
- Utilizar herramientas estadísticas (Data).

- Identificar las fortalezas y debilidades del programa.
- Mantener la vitalidad del MPE.
- Aprovechar la creatividad y el proactivismo de los técnicos y operarios.
- Prever las posibilidades de error.
- Lograr la adhesión del compromiso.

Objetivos:

General: Proporcionar a la Unidad de Operaciones, Legal y Tecnológica del Citibank, NA, Venezuela, un Modelo de Proceso de Contratación que encierre un orden metodológico de los elementos que identifican el proceso de mejoramiento continuo (MPE).

Específicos:

1. Integrar el método del MPE a la planificación gerencial del Citibank NA.
2. Contribuir al enriquecimiento administrativo del gerente .
3. Establecer la técnica y herramienta para definir el proceso de mejoramiento.

Principios

La estimación de la propuesta de un Modelo de Proceso de Contratación bajo los postulados del MEP (siete pasos), es indispensable para lograr el éxito que se sustente en los siguientes principios:

• *Compromiso de la Gerencia:*

Permitir adoptar una decisión estratégica, que facilita una evolución en la cultura de la empresa, demostrando una voluntad afirmada.

• *Adhesión de todo el personal:*

Facilitar actuar de manera tal, que haya una participación total del movimiento de la calidad.

• *Prevención*

Permitir la anticipación de acciones para evitar los errores.

• *Evaluación de la calidad:*

Proporcionar la referencia de inicio y la evolución del programa hasta la obtención de los resultados deseados.

Instrumentación del modelo propuesto

El modelo propuesto requiere cumplir una serie de fases metodológicas que al ser descritas facilitan concretar el proceso de mejoramiento MPE.

• *Primera Fase: Definición del Proceso de Contratación.*

La contratación es parte del proceso envuelto en la estrategia completa del proyecto, definida en el inicio de la vida del mismo. Determina así, el número

y tipo de contrato la ubicación óptima de recursos y las responsabilidades entre la Gerencia de Proyectos y la Empresa contratada, con la finalidad de lograr la terminación del proyecto en el tiempo programado y en el presupuesto aprobado.

• *Segunda Fase: Filosofía del Programa*

Aquí se consideran los denominados puntos vitales de la organización, que necesariamente se deben cumplir, estas premisas son:

• Alcanzar la eficiencia en los procesos y en las estructuras.

• La calidad del producto final (proyecto).

En este sentido, el MPE encierra la filosofía necesaria para alcanzar dichas premisas.

• *Tercera Fase: El proceso de construir el Programa.*

En esta parte de la propuesta se define lo planteado por Gómez Bravo (1991), quien señala en forma sencilla los siete pasos o fases que se debe seguir para elaborar un Programa de Mejoramiento del Proceso de Contratación, atendiendo al siguiente orden y del cual se hizo referencia en el Marco Teórico (Ver cuadro 1 pág. 41 y Cuadro 8, pág. 93).

Cuadro 8: Ciclo de mejoramiento del proceso de contratación

Fases	Tarea
1	Selección de los problemas Oportunidad de Mejora
2	Cuantificación y subdivisión del problema Oportunidad de mejora seleccionada
3	Análisis de causas raíces específicas
4	Establecimiento del nivel de desempeño exigido Metas de mejoramiento
5	Diseño y Programación de soluciones
6	Implantación de soluciones
7	Establecimiento de acciones de garantía

Cuadro 8. Diseño y elaboración del autor

. *Cuarta Fase: Demostración del Diagrama de Flujo como Modelo Propuesto de Proceso de Contratación*

El Diagrama de Flujo lo podremos observar en la pág. 95.

Factibilidad

La factibilidad de la presente propuesta se conjuga bajo la premisa de los recursos existentes. A continuación se esbozan los diferentes soportes factibles

Soporte Administrativo Gerencial

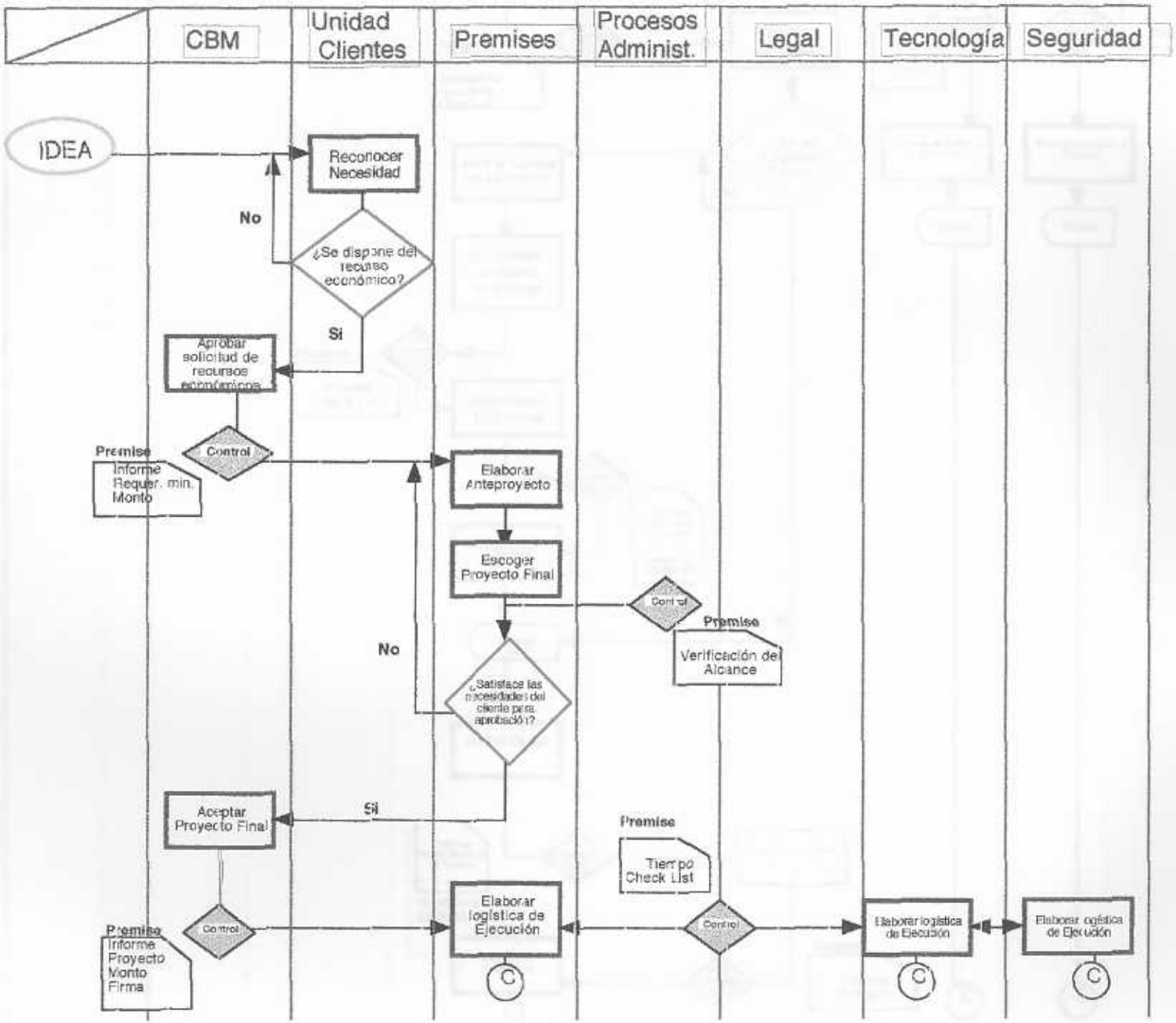
El ejercicio gerencial proactivo permite y promueve en las organizaciones de servicios dirigir sus estrategias hacia la satisfacción del cliente y dinamizar su eficiencia económica. Es por ello que la adecuación de una nueva estructura favorecería el logro de estos objetivos. Así mismo, la búsqueda de instrumentos de actualización gerencial unido a la apertura que se prevea en este orden, son factores para aceptar tal implementación.

Soporte Económico

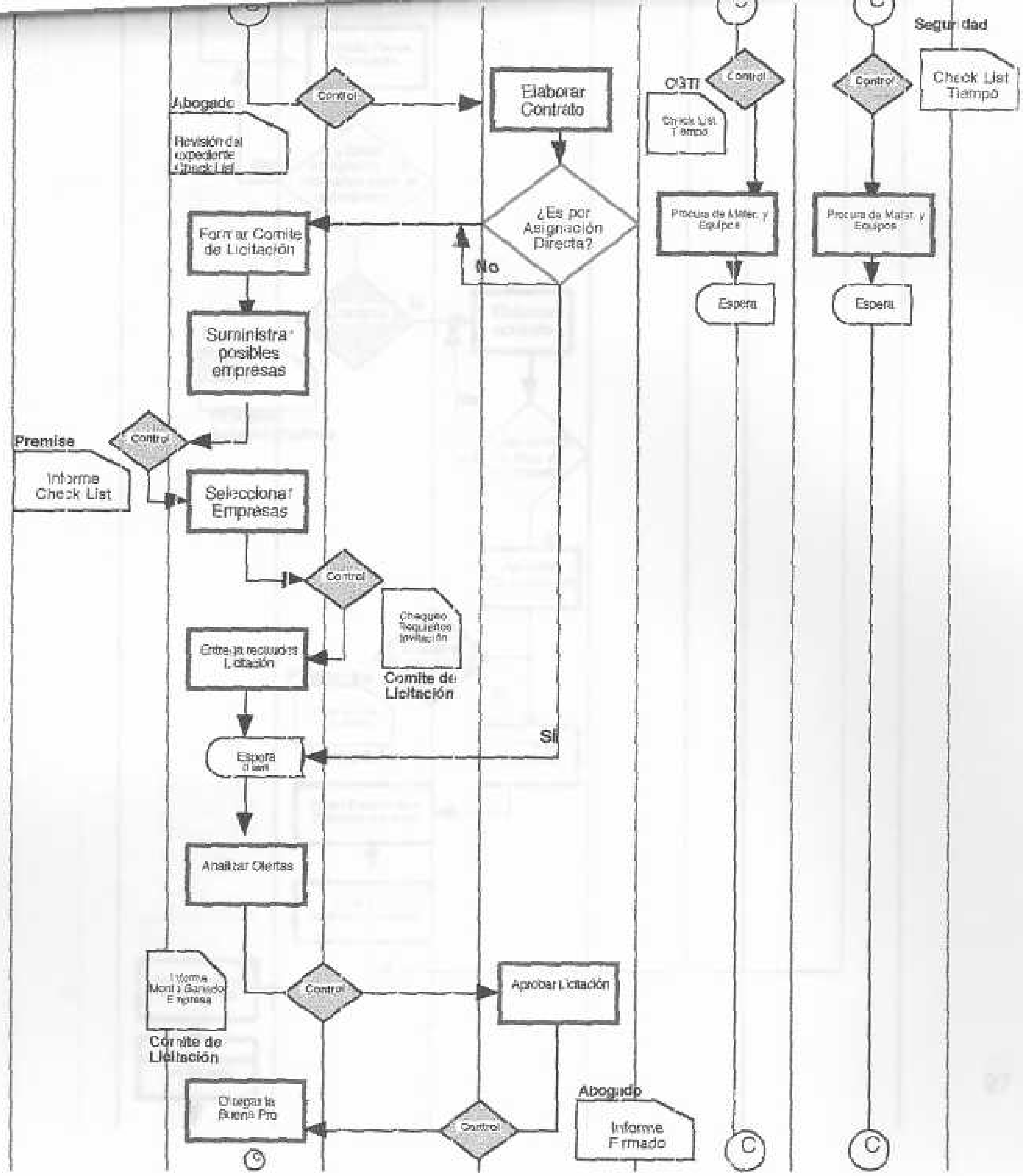
Esta propuesta se fortalece por cuanto su introducción no consigna ninguna consideración presupuestaria diferente a la ejecución ordinaria, en este sentido por parte del Citibank NA. Solamente se aspira la internalización y una actitud favorable hacia el cambio de los actores de este programa.

Soporte Institucional:

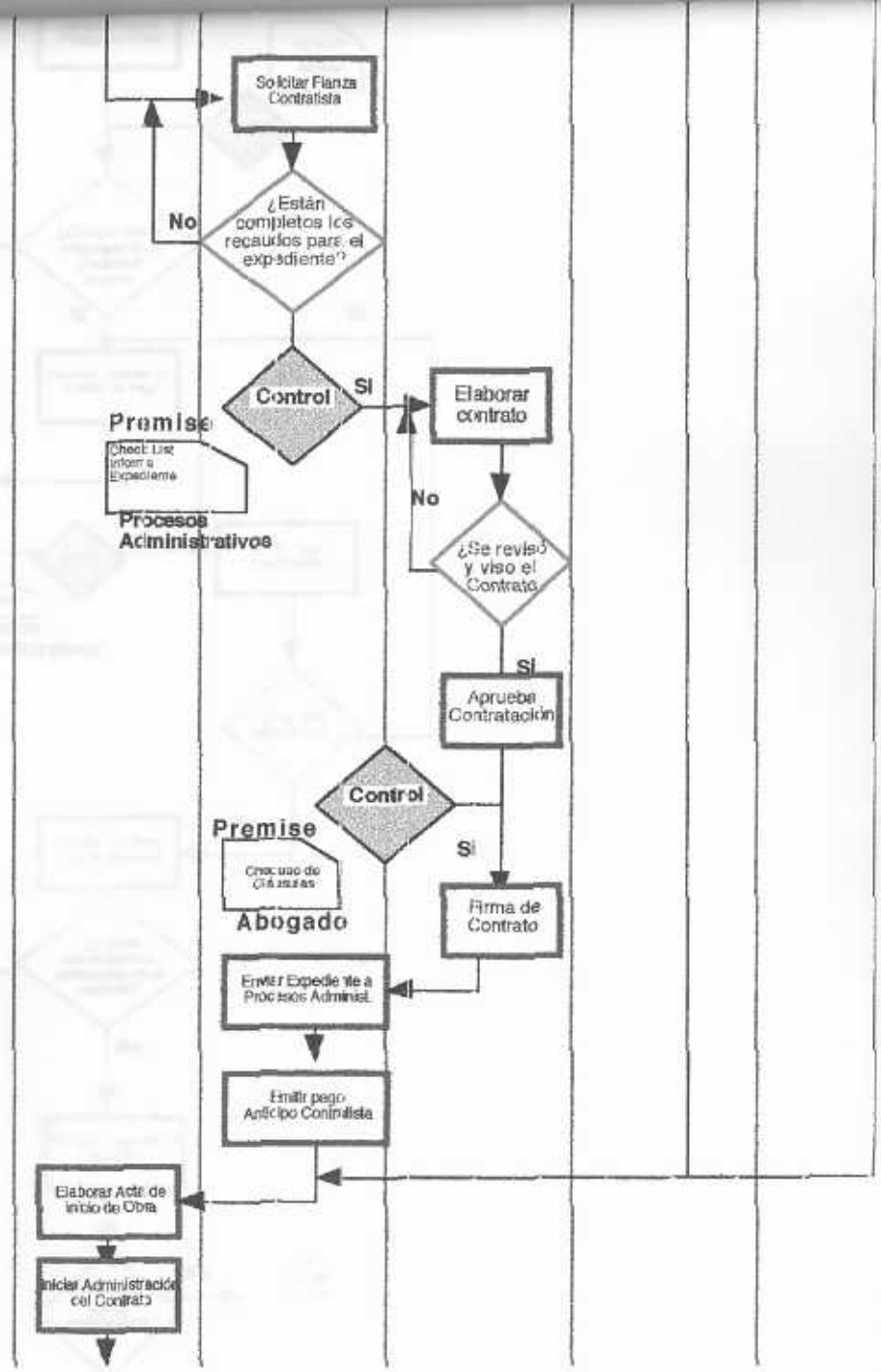
El personal operativo y medio de cada una de las unidades involucradas en el proceso son parte fundamental y experta de cada una de las actividades. Al ser considerados como recursos humanos calificados, la propuesta posibilita sus alternativas de éxito e implementación.


CBM
Unidad Clientes
Premises
Procesos Administ.
Legal
Tecnología
Seguridad
IDEA
Reconocer Necesidad
No
¿Se dispone del recurso económico?
Si
Aprobar solicitud de recursos económicos
Premise
Informe Requer. min. Monto
Control
Elaborar Anteproyecto
Escoger Proyecto Final
Control
Premise
Verificación del Alcance
No
¿Satisface las necesidades del cliente para aprobación?
Aceptar Proyecto Final
Si
Premise
Tiempo Check List
Premise
Informe Proyecto Monto Firma
Control
Elaborar logística de Ejecución
Control
Elaborar logística de Ejecución
Elaborar logística de Ejecución
C
C
C

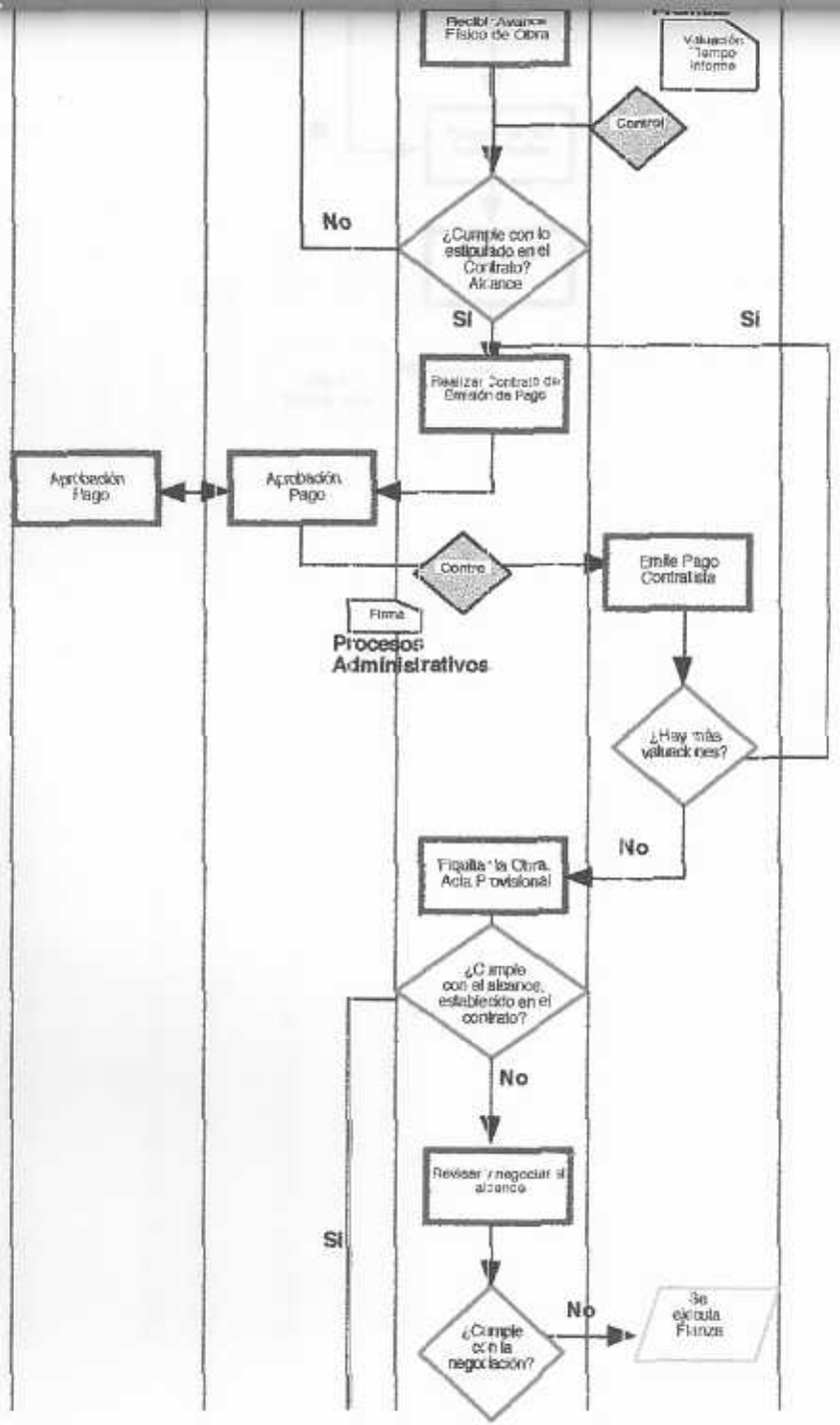
1


Seguridad
Control
Check List Tiempo
CGTI
Control
Check List Tiempo
Abogado
Control
Elaborar Contrato
Revisión del expediente Check List
¿Es por Asignación Directa?
Formar Comite de Licitación
No
Procura de Mater. y Equipos
Procura de Mater. y Equipos
Espera
Espera
Suministrar posibles empresas
Premise
Control
Informe Check List
Seleccionar Empresas
Control
Chequeo Requisitos Invitación
Entrega recaudos Licitación
Comite de Licitación
Sí
Espera
Analizar Ofertas
Informe Monto Ganador Empresa
Control
Aprobar Licitación
Comite de Licitación
Abogado
Otorgar la Buena Pro
Control
Informe Firmado
C
C
C

2


Solicitar Fianza Contratista
¿Están completos los recaudos para el expediente?
No
Control
Si
Premise
Check List Informe Expediente
Procesos Administrativos
Elaborar contrato
No
¿Se revisó y visó el Contrato
Si
Apruebe Contratación
Control
Premise
Chequeo de Cláusulas
Abogado
Si
Firma de Contrato
Enviar Expediente a Procesos Administ.
Emitir pago Anticipo Contratista
Elaborar Acta de Inicio de Obra
Iniciar Administración del Contrato

3


Recibir Avance Físico de Obra
Valuación Tempo Informe
Control
No
¿Cumple con lo estipulado en el Contrato? Alcance
Si
Si
Realizar Contrato de Emisión de Pago
Aprobación Pago
Aprobación Pago
Contre
Emite Pago Contratista
Firma
Procesos Administrativos
¿Hay más valuaciones?
No
Finalizar la Obra. Acta Provisional
¿Cumple con el alcance, establecido en el contrato?
No
Revisar y negociar el alcance
Si
¿Cumple con la negociación?
No
Se ejecuta Fianza

4

Si
Entrega de obra
Acta definitiva
Acta Final
Obra
Terminada

5

CAPITULO VII: BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Gorrondona, José Luis. *Contratos y garantías. Derecho Civil IV*. UCAB. 1989.

Archibald, Russel. *Manual de administración de proyectos*, FGV/EIAP, 1974

Betancourt y Galindez, Enrique. *Código de comercio*. 1967.

Brewer-Carías, Allan R. *La constitución y sus enmiendas*. Editorial Jurídica Venezolana. Caracas. 1991.

Caballenas, Guillermo. *Diccionario jurídico usual*. Editorial Heliasta. Buenos Aires. 1989.

Carvalho, José Zacarías. *Administración de proyectos*, FGV/EIAP, 1970.

Cavendish, Penny and Maretin, M. *Contract Management and Negociacion for the Ptoject Manager*. Publicado por Project Management Institute. Usa. 1982.

Código Civil de Venezuela de 1982. Edc. Oficial.

Cleland, D.I. and King, W.R. *Manual para la administración de proyectos*. Editorial Van Nostrand Reinholld Company Inc. México. 1990.

Eshikawa, Kaoru. *¿Que es control de calidad? La modalidad japonesa*, Editorial Norita, 1991.

Galloway, Dianne. *Mejora continua de procesos. Cómo deseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tarea*. Editorial Gestión 2000, 1998.

Gómez Bravo, Luis. *Mejoramiento continuo de calidad y productividad. Técnnica y herramientas*. PIM, 1991.

Gómez Leal, Vivas. *Gerencia exitosa. Con sello latinoamericano*, Editorial Galac, 1998.

Harrigton, James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Editorial Mc Graw Hill, 1998.

Hernández, Fernandes y Batista. *Metodología de investigación*, Editorial Mc Graw Hill, 1996.

Ibarrolla Coronel, Teodosio. *Algunos comentarios sobre aspectos metodológicos en la formulación del proyecto*, FGV/EIAP, 1972.

Instituciones Fundamentales de Derecho Administrativo y Jusrisprudencia Venezolana. U.C.V.Caracas. 1964.

Informes internos de Junta Directiva, Citibank, sin publicación, 1996-1998.

Ireland, Lewis. *Quality Management for Project and Programs*. Publicado por Project Management Institute. Usa. 1992.

Larenz Karl. *Metodología de la Ciencia del Derecho*. Editorial Ariel. Barcelona.1992.

Naciones Unidas. *Manual de proyectos de desarrollo económico*, 1958.

P.M.I. Standards Committe. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. P.M.I. Publications. Usa. 1996.

Sapag, Nassir and Sapag, Reinaldo. *Preparación y evaluación de proyectos*. Editorial McGraw Hill Latinoamericana. México. 1993.

Solomon, Morris. *Análisis de proyectos de desarrollo económico*, APEC, 1972.

Spota. *Instituciones del Derecho Civil. Contratos*. Tomo I. Editorial De Palma.

Reportes semestrales internos, Citibank, sin publicación, 1998.

Varney, Glenn. *Administración por objetivo*, FGV/EIAP, 1976.

Wideman, Max. *Project and Programs Risk Management*. Publicado por Project Management Institute. Usa. 1991.

Westos, F.J and Brigham, E.F. *Fundamentos de la administración financiera*. Nueva Editorial Interamericana. México. 1987.

Anexos

Anexo 1
Hoja de Codificación

Codificador: 1 Fecha: Dic. 98 Categorías		Material a analizar: Entrevistas semiestructuradas de procesos contratación Citibank Duración: 1 Hora Sub-categorías	Frecuencias	Totales
PROCESOS DE CONTRATACION	Conocimientos del Proceso 1.1.	Si conoce (1.1.1.)	/ / / / / AG / / / GM / / / / / OP	13
		No conoce (1.1.2)	/ /	2
		No sabe no contestó (1.1.3)		0
	Valor agregado por los participantes empresariales. 2.1.	Si (2.1.1.) Cual: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐	/ / /	5
		NO (2.1.2)	/ / / / / / /	10
	Ubicación en el diagrama de decisiones 3.1	Involucrado directamente (3.1.1)	/ / / / / /	7
		Involucrado indirectamente (3.1.2)	/ / / / /	5
		No sabe (3.1.3)	/ / /	3
	Perspectiva de mejoría en el proceso. 4.1	Manual de normas y porcedimientos (4.1.1)	/ / /	3
		Entrenamiento del personal (4.1.2)	/	1
		Mejoramiento de la calidad (4.1.3)	/ /	2
		Equipo multidisciplinario (4.1.4.)	/ / /	3
		Todas (4.1.5)	/ / / / / /	6
	Total			60

AG= Alta Gerencia Op: Operaciones
GM= Gerencia Media