TESIS
GP2001
S45

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

DIRECCION DE POSTGRADOS

POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

EVALUACION METODOLOGICA DEL PROYECTO DE "CREACION DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS DE FEDECAMARAS"

TRABAJO ESPECIAL PARA

OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA

EN GERENCIA DE PROYECTO

PRESENTADO POR:

ALICIA SEPULVEDA FLORES

C.I No. V-11.000.258

ASESOR:

PROF. LUIS ENRIQUE PALACIOS

CARACAS, FEBRERO 2001

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Caracas, 05 de febrero de 2001

Señores

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Dirección General de los Estudios de Postgrado

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Presente.-

Por medio de la presente hago constar que he leído el contenido del Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, que presenta ante ustedes la Señorita Alicia Celestina Sepúlveda Flores, Cédula de Identidad No. V- 11.000.258, expediente académico número 93450, el cual lleva por título "*EVALUACION METODOLOGICA DEL PROYECTO DE CREACION DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS DE FEDECAMARAS*".

Así mismo certifico que este Trabajo Especial de Grado, reúne los requisitos para ser sometido a su evaluación.

Atentamente,

Prof. Luis Enrique Palacios

Asesor

AGRADECIMIENTOS

A mi DIOS, quien en cada momento me ha dado fuerza y voluntad para seguir adelante en todo lo que he emprendido en mi vida.

A mi MAMI, que es fuente de inspiración para mi crecimiento espiritual e intelectual.

A mis compañeros y amigos del postgrado, especialmente a Jennifer, María y Arturo, sin cuya valiosa ayuda no hubiese podido culminar esta labor.

A Riscart, quien en todo momento me ha acompañado.

A las personas de FEDECAMARAS, que de una u otra manera estuvieron involucradas con mi proyecto.

A todos ustedes muchas GRACIAS.....

C O N T E N I D O

I.- MARCO TEORICO

II.- MARCO REFERENCIAL

III.- RESULTADOS DEL PROYECTO

IV.- METODOLOGÍA DE EVALUACION

V.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

VI.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

VII.- BIBLIOGRAFÍA

VIII.- ANEXOS

ENCUESTAS APLICADAS

TABLA DE RESULTADOS

I.- MARCO TEORICO

Un ***Proyecto*** es un conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que apuntan a alcanzar objetivos definidos mediante productos únicos y concretos, realizado en un tiempo determinado por un equipo de personas con habilidades multidisciplinarias. Por lo general, solucionan necesidades, requieren de recursos financieros, humanos, técnicos e información. Son temporales, es decir, finitos, por lo que su organización suele ser temporal.

Sus características principales son: temporalidad, producto único e irrepetible y de recursos limitados, de allí que las principales variables a controlar para optimizar la ejecución de un proyecto son: tiempo, costo y calidad.

Desde que se detecta la necesidad de generar un proyecto para solucionar una problemática, hasta su culminación, el proyecto pasa por varias etapas, a las cuales se le debe hacer un minucioso seguimiento, para con ello minimizar las distorsiones, aplicando los correctivos pertinentes en cada proceso de ejecución.

Los proyectos parten de una ***planeación*** que se interrelaciona con los elementos que se detallan en el gráfico siguiente:

Las fases de un proyecto son:

a)**Fase de iniciación,** es la etapa conceptual, donde se identifica la necesidad, se concibe la idea y se hace el estudio de factibilidad, es en esta

etapa cuando se realiza el plan de negocios. En esta etapa por lo general se define el alcance.

b)**Fases intermedias**, refiere en primer lugar la etapa organizativa, donde se determina la ingeniería básica, diseña y documenta el anteproyecto y proyecto, el producto final de esta fase es el Plan Estratégico, donde queda reflejado la estructura desagregada de actividades y costos. Además en esta etapa de la fase intermedia se estiman las duraciones de las actividades, se miden los riesgos y se conforma el equipo de trabajo del proyecto. Es en esta fase cuando se completa todo el procesos de planificación.

En segundo lugar refiere a la etapa operacional, donde se ejecutan los trabajos principales de los proyectos según lo planificado, se ejecuta las contrataciones y se hacen las erogaciones definidas en la estructura desagregada de costos. El producto final es la unidad productiva diseñada para satisfacer las necesidades identificadas en la definición del alcance.

c)**Fase de terminación,** es cuando se cierran todos los contratos y se ejecutan los detalles de última hora, su producto es un cierre administrativo del proyecto.

Otra manera de identificar las fases del Proyecto es:

- ✓ Preinversión – equivalente a la fase de iniciación.
- ✓ Promoción, Negociación, y Financiamiento –equivalente a la fase intermedia, etapa organizativa.
- ✓ Fase de Inversión- equivalente a la fase intermedia, etapa de ejecución
- ✓ Fase de Operación –equivale decir, fase intermedia, etapa operacional y fase de terminación.

La ***Gerencia de Proyectos*** es una metodología que está basada en el uso integrado de una serie de áreas de conocimiento, que procura garantizar el éxito de un proyecto mediante la planificación y control de los parámetros de costo, tiempo y calidad.

Cuando se trabaja bajo la metodología de Gerencia de Proyectos, por lo general existen nueve áreas a las que se le debe prestar particular atención, ellas son:

1. **Alcance**: Se define en la fase de iniciación. Es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos y se determina hasta donde puede llegar el proyecto. En este proceso de definición se debe tomar en consideración la información que los promotores evaluaron para darle curso a la ejecución del proyecto. A partir del diseño del alcance se construye una estructura desagregada de trabajo adecuada para lograr el cumplimiento de los principales objetivos.

   La definición del alcance debe considerar las necesidades que se prevé satisfacer, así como los recursos tanto físico como humanos con los cuales se cuenta. La desagregación de trabajo, permite visualizar las prelaciones de las actividades para bien construir redes de acciones o para establecer una ruta crítica donde se debe ejercer mayor control.

2. **Tiempo**: Es una variable que se determina en la fase organizativa y que debe ser controlada a lo largo del proyecto. Es un factor clave debido a que los proyectos son temporales y finitos, por lo cual debe establecerse previamente una fecha de inicio y una fecha de culminación, ello permite determina la duración del proyecto. La cuantificación del tiempo de duración de cada actividad se realiza en la etapa organizativa, tomando como parámetro una base histórica de proyectos semejantes, estableciendo además una secuenciación y prelación de actividades que permita optimizar el uso del tiempo. Esta definición de duración de actividades debe estar reflejado en una herramienta que puede ser una red lógica secuencial o un diagrama de Gant.

   La definición de la duración de cada actividad y el control de que sean ejecutadas en el tiempo previsto es un elemento importante para la ejecución exitosa de los proyectos. Se presentan mayores distorsiones cuando son asignados tiempos que no se ajustan a la realidad.

3. **Costos**: El control de costos tiene que ver con la medición de los costos reales del proyecto en función de lo presupuestado, debido a que los recursos suelen ser escasos y se debe optimizar su utilización a lo largo del proyecto. En gerencia de proyecto se ejerce control a través de la estructura desagregada de costos y los presupuestos.

4. **Calidad**: Como bien señala el concepto un proyecto debe generar bienes finales de calidad, para satisfacer la necesidad identificada a lo largo de su alcance. El control de calidad se basa en el monitoreo con técnicas modernas de los estandares de calidad óptima establecido para los productos que se generan.

5. **Recurso Humano**: Los recursos humanos representan una fuente de conflictos en los proyectos. Por lo general cuando se asigna el personal a un determinado proyecto o se conforma el equipo de proyecto se debe tener cuidado de negociar con los gerentes funcionales, para evitar conflicto con el resto de la organización. Así mismo se debe velar de asignar al proyecto personal con la experticia técnica suficiente para realizar las tareas del proyecto que le sean encomendadas. Se establece en un cuadro las tareas y los responsables de llevarlas a cabo. Este cuadro es la matriz de responsabilidades, un elemento de cuidar es no asignar la responsabilidad de una tarea a dos personas distintas. Además se deben plantear, los argumentos principales que se hayan sido considerados para asignar las responsabilidades.

6. **Comunicaciones**: Se debe establecer un sistema de comunicación e información que permita disminuye el nivel de incertidumbre, mejorar el control de las actividades que se llevan a cabo en el proyecto, llevar a cabo acciones correctivas en los momentos indicados o requeridos e informar de las actividades (particular a general) al Gerente de Proyecto en cuanto a su realización, atrasos y desembolsos.

7. **Riesgos**: El control del riesgo debe iniciarse en la misma fase conceptual, puesto que ello, puede influir en los resultados del proyecto. Se debe diseñar dentro de la estructura del proyecto una gerencia de riesgo, que pueda identificar los factores de riesgo, cuantificarlo, hacer un plan de respuesta que tienda a su minimización. Cuando son proyectos que requieren de gran inversión financieras, se requiere mayor control sobre este aspecto.

8. **Compras**: El propósito fundamental de esta área consiste en la planificación del proceso de contrataciones y la selección y adjudicación del contrato a una persona natural o jurídica. Sus principales actividades son: 1)Elaborar el documento base, 2)Redactar los Términos de Referencia, 3) Establecer Contratos preliminares, 4) Sistemas de Evaluación de las Empresas, 4) Elaboración del cartel, 5) Recepción de Ofertas técnicas y económicas, 6) Evaluación de las ofertas 7) Adjudicación del contrato

9. **Integración**: Se refiere al diseño de un plan integral del proyecto que pudiera estar contenido en un documento del proyecto que sería la sistematización de la información que permitirá tomar decisiones sobre su ejecución, analizando problemas técnicos, económicos, financieros, administrativos e institucionales.

Bajo estos parámetros será desarrollado en presente trabajo.

II.- MARCO REFERENCIAL

El proyecto a ser analizado fue preparado y ejecutado por la Federación de Cámaras de Producción y Comercio de Venezuela (FEDECAMARAS), con el objetivo de constituir y poner en funcionamiento un Instituto de Investigaciones Económicas el cual complementarían la actividad realizada por la Unidad de Análisis Económico y serviría de herramienta de consulta para las diferentes posiciones estratégicas que en el área económica toma la institución.

El proyecto surge ante la necesidad de contar con estudios imparciales y objetivos de rápido acceso por parte de los directivos y las cámaras asociadas. Por otro lado, las turbulencias de la crisis mundial, la creciente incertidumbre, y la falta de confianza acerca del porvenir político, energético, tecnológico, económico y otras áreas relacionadas, han motivado a los diferentes grupos empresariales a promover y financiar organizaciones e instituciones orientadas hacia el análisis y el estudio científico del futuro el cual se consolida en un instituto especialmente creado para ese fin.

FEDECAMARAS, es una institución sin fines de lucro que agrupa a Cámaras y Asociaciones de Producción y Comercio de Venezuela, que procura la defensa de la soberanía nacional y los valores fundamentales de la patria; el desarrollo y diversificación de la economía, basada en el sistema de empresa privada y libre iniciativa; y estimular el fomento de una eficaz representación de los diferentes sectores y regiones del país, promoviendo la integración Nacional.

Unidad de Análisis Económico de FEDECAMARAS. Su objetivo principal es, proveer al directorio de la institución de la información económica nacional e internacional que éste requiera para el análisis de los principales temas económicos y la definición de criterios institucionales. Su responsabilidad es incorporar las decisiones de índole económica, producidas en los Directorios dentro de un cuadro general de criterios institucionales vigentes, a fin de mantener una clara noción de las interrelaciones económicas y permitir la fácil consulta de las posiciones institucionales en la materia. Para ello identificar temas económicos prioritarios; recolecta y ordena información estadística, así como análisis y opiniones; recolecta y mantiene actualizada las posiciones de temas económicos tomadas por el Directorio y consulta y discute con analistas económicos opiniones externas que permitan el contraste de criterios.

Organización Internacional del Trabajo (OIT), es una organización que afilia a gremios empresariales y laborales a nivel mundial, para prestarle ayuda técnica y financiera.

III.- RESULTADOS DEL PROYECTO

El proyecto evaluado fue previsto realizar por FEDECAMARAS a un costo de US$ 45.000, con una duración de dos años y tres meses. Su fecha de inicio fue proyectada, en principio, para septiembre de 1997, pero fue realmente en Noviembre de ese mismo año cuando se inició formalmente.

La realización de un proyecto de este tipo fue aprobado por un directorio, que es una instancia de toma de decisiones de la institución, en fecha agosto de 1997, para ello se realizaron unas primeras gestiones presentando la idea ante organismos internacionales, recibiéndose finalmente apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Su alcance inicial, luego de varias reuniones con especialistas de la OIT, fue la creación de un instituto de investigaciones económicas y sociales, para ello las principales actividades previstas fueron: Estudio de Factibilidad Económica; Estudio de Fuentes Estadísticas existentes, Solicitud de Financiamiento y Puesta en marcha del instituto.

Ante la dualidad que se presentaba para las autoridades de FEDECAMARAS, crear un instituto de la magnitud del planteado, que en primera instancia debía ser completamente autónomo en la toma de decisiones y requería una erogación de dinero adicional por parte de la Institución, se acordó en febrero de 1998, utilizar parte de los recursos asignados por OIT para fortalecer la Unidad de Análisis Económico, que venía funcionando desde hace algo más de 16 años, haciendo una adecuación de su sistema informático de datos y un proyecto de reestructuración, que básicamente consistió en incorporar un economista más.

Ante ese cambio de alcance, el costo de fortalecer la Unidad de Análisis Económico fue tan sólo de US$ 1.000, y de las actividades previstas en el proyecto original sólo fueron realizadas el estudio de factibilidad por un costo de US$ 1.500 y el estudio de fuentes económicas existentes por un costo de US$ 1.500.

Finalmente, la Unidad de Análisis Económico no quedó lo suficientemente fortalecida y no se puso en marca el Instituto de Investigaciones Económicas.

IV.- METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

El problema

La presente investigación procura determinar si el Proyecto ***"CREACION DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS DE FEDECAMARAS"*** fue ejecutado y administrado bajo los parámetros que establece la metodología de Gerencia de Proyectos, para lograr una ejecución planificada y controlada que permita culminar con éxito los proyectos ejecutados.

Se considera de importancia realizar dicha evaluación pues el proyecto es considerado de gran envergadura para FEDECAMARAS. También es importante su análisis, ya una vez iniciado presentó fallas en su ejecución y su alcance inicial fue cambiado, ello implicó un nuevo proyecto.

Se justifica la evaluación de un proyecto como el presentado porque en un mundo globalizado como el actual, en donde las instituciones deben estar en permanente actualización y cambio, retomar el proyecto de este tipo permitiría la creación de una organización, capaz de incorporar fácilmente a FEDECAMARAS en los nuevos tiempos.

Además de las lecciones aprendidas de este primer proyecto se puede implementar con mayor facilidad un segundo proyecto en donde se corrijan las fallas presentadas y se fortalezca el equipo interdisciplinario encargado de la ejecución.

La metodología

Se diseño un instrumento de evaluación que prevé para cada área señalada como crítica en el marco teórico, el diseño una escala cualitativa de evaluación uniforme según la manera como se realizaron los procesos, dicha escala se cuantificó como sigue:

1.-Deficiente: El proceso no se realizó o se hizo con muchas fallas, impactando negativamente los resultados del proyecto, constituyéndose en un factor clave de fracaso.

2.-Regular: El proceso no se realizó o se hizo con algunas fallas, pero el impacto en los resultados del proyecto fue poco significativo.

3.- Básico: El proceso se consideró y se realizó de forma muy simple, dado que no era fundamental para este proyecto y no fue formalmente realizado.

4.- Bien: El proceso se cumplió de acuerdo a lo esperado y los resultados en el proyecto fueron relativamente productivos, documentándose adecuadamente.

5.-Excelente: La correcta aplicación del proceso influyó significativamente en los resultados positivos del proyecto, constituyéndose en un factor clave de éxito.

La recolección de datos fue de manera documental y a través de entrevistas realizadas a personas que estuvieron directa e indirectamente involucradas en la realización del mismo.

V.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

MANEJO DE ALCANCE:

Para la ***iniciación del proyecto***, se realizó un estudio de factibilidad que determinó que el mismo era viable económica y financieramente. Este tipo de proyecto no compitió por recursos con otros, pues en principio se estimó como ampliamente necesario para el crecimiento y fortalecimiento de la institución, tampoco hizo falta un juicio de experto para justificar sus necesidad.

Debía ser ejecutado por considerarse de relevancia para FEDECAMARAS, pues permitiría contar con una organización que generaría estudios objetivos para estimular el diálogo intersectorial entre las fuerzas vivas del país, con el propósito de concertar políticas, planes y directrices, que permitieran motivar un mayor liderazgo empresarial.

En ese mismo estudio de factibilidad se realizó una descripción de los diferentes productos (informes) que se esperaban obtener, igualmente se presentó una relación histórica de la creación de institutos parecidos en el país, valga decir, IESA, IIES-UCAB, IIES-UCV, entre otros. La iniciación del proyecto fue de manera empírica y no quedó asentada en ninguna minuta, ni acta de iniciación, igualmente la designación del presidente de FEDECAMARAS, como gerente del proyecto.

Lo anterior lleva a concluir que la iniciación se realizó de **manera básica**, pues se consideró como proceso, pero no fue fundamental para el proyecto y tampoco fue adecuadamente documentado. (Este estudio de factibilidad se quedó en manos de la OIT y no fue divulgado lo suficientemente a los miembros de FEDECAMARAS, para su justificación.)

En la ***planificación del alcance,*** debió de haberse involucrado otras áreas de la organización con conocimientos del producto a ser generado por el instituto, de igualmente se debió hacer una consulta más extensa tanto a los directores como a las empresas que serían beneficiadas por la creación del instituto. Como resultado de la planificación del alcance se debió haber hecho un plan estratégico, donde se documentaría los objetivos esperados y los recursos con los cuales se cuenta, así mismo el grupo de trabajo y el tiempo de culminación, también se debieron identificar los factores críticos del proyecto. Todo este proceso no fue realizado, los más parecido fue un taller, realizado en 13 de diciembre de 1997 donde participaron directores y consultores externos, de allí salió como resultado las directrices de funcionamiento del proyecto. Por lo anterior, se puede decir que la planificación del alcance fue manejado en **forma deficiente.**

En cuanto a la ***definición del alcance,*** una vez definido la planificación de la forma deficiente descrita anteriormente, según la metodología de Gerencia de Proyectos, debe procederse a definir una estructura desagregada de actividades, con sus correspondientes fechas de realización y duración de cada actividad. En el proyecto evaluado, se diseñó una estructura de trabajo básica cuyas actividades eran:

a. diagnóstico de las actividades de la Unidad de Análisis Económico de FEDECAMARAS

b. solicitud de apoyo a la OIT.

c. estudio de las fuentes de estadísticas económicas existente.

d. estudio de Factibilidad Económica de la creación del Instituto

e. diseños de Perfiles de Cargos y Estructura Organizativa

f. solicitud de Financiamiento a organismos internacionales

g. diseños de espacios y oficinas

h. contratación del personal

i. puesta en marcha del instituto,

estas actividades fueron establecidas en reunión efectuada en enero de 1998. Se puede decir que se este proceso fue manejado de manera **deficiente.**

Para ***verificar el alcance*** no se realizó un documento donde el cliente aceptara el producto final diseñado, tampoco fue diseñado por parte del gerente del proyecto una lista de chequeo de actividades que permitiera verificar cuales actividades habían sido realizado en el tiempo previsto y cuales no. Por lo anterior este proceso fue manejado de manera **deficiente.**

El ***cambio de alcance***, fue manejado de **manera deficiente**, pues fue producto de una decisión de tipo política, en lugar de tomarse como resultado de una mala ejecución del proyecto. El estudio de factibilidad arrojó resultados favorables a la ejecución del proyecto, en los términos tal como fue diseñado inicialmente. El diagnóstico de la Unidad de Análisis económico era solamente un actividad dentro del proyecto.

Área	Proceso	1	2	3	4	5
1. Manejo del Alcance	Iniciación: No se hizo acta de inicio, ni se justificó la realización del proyecto, pero se realizó una descripción del proyecto indicando su relevancia para la empresa y describiendo los productos deseados			X		
	Planificación del alcance: No fue realizado un plan estratégico y no se consideró a los distintos stakeholders, usuarios, clientes e interesados en los resultados	X				
	Definición del alcance: Fue realizada una aproximación de Work Breakdown structure (WBS), pero el mismo no delimitó claramente el alcance del proyecto. No fueron especificados los subproyectos.	X				
	Verificación del alcance: No fue realizada una lista de chequeo que contemplara cuales de las actividades previstas en la planificación del alcance se estaban ejecutando.	X				
	Control del alcance: Se empleó un sistema que permitió manejar los cambios de alcance correctamente, tomando acciones correctivas. Las acciones de cambio fue producto de decisiones de índole política.	X				

MANEJO DEL TIEMPO

El proyecto analizado presenta una falla en el diseño de su alcance por lo que el resto de los elemento analizados tendrán como principal característica una deficiencia en su ejecución.

La ***definición actividades*** fue realizada de manera **deficiente**, la desagregación de trabajo realizada no señalaba el producto final de cada actividad, haciendo más difícil la definición de duración de cada una. Aunado a ello para la estimación del tiempo de duración de cada actividad no se contó con una base histórica de proyectos similares, que permitiera hacer una aproximación más acertada.

Al no existir una clara estructura desagregada de trabajo, fue difícil establecer una ***secuenciación de actividades***, que permitiera la optimización del tiempo. No se diseño red lógica pero se colocó mucho esfuerzo en el estudio de las bases estadísticas existentes y en el diagnóstico de las actividades de la Unidad de Análisis Económico, en ello se trabajó más de seis meses.

La ***estimación de duración*** de actividades no fue realizada bajo ningún criterio. Se estipuló un tiempo de ejecución de dos años y tres meses, el cual inicialmente resultaba exagerado para todas las actividades pautadas, aunado a la falta de involucramiento de la alta gerencia, y una indebida supervisión en la ejecución de las actividades, no se atendieron eficientemente la duración de las actividades. Resultado manejo **deficiente.**

En cuanto a la ***programación de las actividades*** se construyó un cronograma preliminar por la organización internacional del trabajo, el cual resultó poco coherente, además correspondía diseñar dicho cronograma al equipo del proyecto.

Control de cronogramas, las herramientas tales como Microsof Proyect que permiten visualizar retraso o adelantos en la ejecución del proyecto no fueron utilizadas, por el contrario hubo etapas de mucha dedicación de horas hombres al proyecto cuyos resultados no fueron evaluados ni medidos. Tampoco se diseñó una estrategia de control de actividades, por ejemplo de reuniones semanales para ir verificando los avances.

Área	Proceso	1	2	3	4	5
2. Manejo del tiempo	Definición de actividades: No fueron delimitadas correctamente las actividades y los productos finales por ellas derivadas.	X				
	Secuenciación: No se identificaron prelaciones entre actividades, no se desarrolló una red para poder visualizar rápidamente las secuencias adecuadamente las actividades	X				
	Estimación de duraciones de las actividades: No se empleó ningún criterio para asignar tiempos de ejecución, tampoco fue consultado con los involucrados	X				
	Programación de actividades: Fue diseñado un cronograma poco coherente que permitiera pero no permitía observar el inicio y fin de las distintas actividades en el proyecto.	X				
	Control de cronograma: No se aplicó ninguna metodología para medir el avance de las distintas actividades, menos tomar acciones correctivas cuando se empezaron a retrasar	X				

MANEJO DE LOS COSTOS:

Los recursos presupuestados para el proyecto fueron establecidos por la OIT, US$ 45.000, se previó que en la medida que fuese avanzando en ejecución el proyecto, la OIT realizaría los desembolsos pertinentes.

En cuanto a la ***planificación de los recursos*** la no existencia de una estructura desagregada de trabajo, no permitió el desarrollo de una estructura desagregada de costos, que es un documento que recoge los recursos requeridos para cada actividad, por lo que este proceso fue realizado de manera **deficiente**.

La ***estimación de costo total*** del proyecto la realizó la OIT, en función de experiencias similares, pero no fue considerado para ello modelos matemáticos, ni financieros, que determinaran su incidencia en el resto de la organización. La estimación de costos por actividad corresponde al gerente de proyecto, pero tiene dos limitantes la no existencia de una estructura desagregada de trabajo y la falta de experticia en la materia. Este proceso fue manejado de maneja **deficiente**, aún cuando no tuvo impacto en la organización (FEDECAMARAS).

El ***presupuesto*** era rígido, pues los recursos fueron previamente asignado por la OIT. Algunas actividades no fueron realizadas, esos recursos no fueron erogados y no hubo que hacer ajustes al alza al presupuesto.

No se creó una unidad de ***Manejo de Tesorería***, las entradas fueron realizadas a la unidad administrativa de FEDECAMARAS y la salidas venían previamente determinadas. Se hicieron básicamente tres erogaciones: fortalecimiento de Unidad de Análisis Económico, estudio de Factibilidad y Estudio de Estadísticas existentes. Este proceso fue manejado de manera **básica.**

Como no se produjo un flujo continuo de recursos financieros, las herramientas para ***control de costos***, costo del trabajo realizado y costo del trabajo proyectado a un determinado momento, no fueron utilizadas.

Área	Proceso	1	2	3	4	5
3. Manejo de los costos	Planificación de recursos: Se desarrolló un plan que permitiera identificar los recursos requeridos para ejecutar las distintas actividades del proyecto.		X			

	Estimación de los costos: Se prepararon estimados de costos empleando información y métodos de estimación cónsonos con los requerimientos del proyecto.	X				
	Presupuesto: Se creó un presupuesto coherente que permitiera ajustar los distintos estimados a las fechas programadas para las distintas actividades.	X				
	Manejo de la tesorería: Se manejó adecuadamente las entradas y salidas de dinero en el proyecto			X		
	Control de costos: Se controló el presupuesto tomando las acciones correctivas cuando surgieron cambios en el presupuesto	X				

MANEJO DE LA CALIDAD

En cuanto a la ***planificación de la calidad*** se observó que ante la falta de especificaciones finales de los productos que generaría el proyecto, no se diseñaron indicadores que permitieran medir la calidad de dichos productos, es decir indicadores de gestión, que permitieran verificar la existencia de un instituto que compitiera en calidad con los existentes. El caso concreto que evidencia esa falta de planificación fue que finalmente las gestiones realizadas para el fortalecimiento de la Unidad de Análisis Económico, no arrojaron los resultados deseados, por ejemplo contar con un sistema único de información. Este proceso fue manejado de manera **deficiente**

Por otro lado el ***aseguramiento de calidad***, que se podría considerar es que las instalaciones donde se pusiera a funcionar el instituto cumpliera con normas ambientales para realizar las actividades previstas. Inicialmente el proyecto tenia previsto la utilización de un espacio con aire acondicionado y salas de reuniones, por factores políticos este espacio no pudo ser utilizado. Por lo anterior se puede decir que el aseguramiento de calidad fue manejada de manera **deficiente**.

En lo referente al ***Control de Calidad*** el gerente de proyecto verificó que el estudio de las Estadísticas existentes arrojara como resultado un inventario de los informes que podría generar el instituto, una vez puesto en funcionamiento. Este proceso fue manejado de manera **deficiente**.

Área	**Proceso**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Manejo de la calidad	Planificación de la calidad: Se especificaron claramente los resultados que deben ofrecer los productos finales del proyecto, con indicadores claros para su gestión		X			
	Aseguramiento de la calidad: Se manejó un buen sistema de calidad que permitiera asegurarse del correcto cumplimiento con las especificaciones diseñadas	X				
	Control de calidad: Se midieron indicadores y se tomaron acciones correctivas cuando se detectaron diferencias en la calidad diseñada para el proyecto	X				

MANEJO DEL RECURSO HUMANO:

La ***planificación de la organización*** para el proyecto se realizó de manera muy general, en reunión de Enero de 1998, se designó al presidente de FEDECAMARAS como gerente del proyecto, a él le correspondería determinar los roles que debía cumplir el personal involucrado en el proyecto y eso no fue realizado, solamente de informó de una comisión que trabajaría conjuntamente con el gerente de Análisis Económico en la documentación del proyecto. Formalmente no fue diseñada una organización especifica para el proyecto, por lo este proceso se puede categorizar de **deficiente**.

No se hizo ***reclutamiento del personal***, trabajó de manera temporal en el estudio de las Estadísticas un consultor, contratado por la OIT. Tampoco se seleccionó ni se evaluó el perfil requerido, que lo ideal hubiese sido conformar un equipo de 6 personas, con habilidades de organización y métodos, que liderarán y ejecutarán las actividades definidas débilmente por la OIT. Este proceso se cumplió de manera **deficiente,** además no hubo personal asignado a tiempo completo al proyecto.

No se pudo trabajar en ***desarrollar el equipo***, es decir mejorar las eficiencia del equipo de proyecto, pues éste no existió como tal, la referida comisión realizó varias reuniones, de las cuales no hubo resultados concretos. Se puede decir que el equipo del proyecto fue el gerente de proyecto con algunas esporádicas colaboraciones. Este proceso se considera **deficiente**.

5. Manejo del Recurso humano	Planificación de la organización: Se detectaron roles requeridos para cumplir adecuadamente con las distintas tareas identificadas	X				
	Reclutamiento del personal: Se buscaron y asignaron responsables directos para liderizar las distintas tareas según el perfil requerido	X				
	Desarrollo del equipo: Se trabajó en mejorar la efectividad del equipo por medio de entrenamiento, la distribución física, la motivación, las recompensas y otras acciones que contribuyeran al buen trabajo del equipo	X				
	Evaluación del desempeño: Se realizó algún tipo de evaluación del desempeño de los distintos participantes del proyecto, conllevando a su mejoramiento profesional	X				

MANEJO DE LAS COMUNICACIONES:

La ***planificación de las comunicaciones.*** No identificaron necesidades de información hacia los usuarios y actores del proyecto, eventualmente el directorio de FEDECAMARAS, solicitaba información sobre el avance del proyecto, dicha información era suministrada por el presidente y fue básicamente cuando se estaba iniciando. La información suministrada era de si había realizado o no el estudio de factibilidad y la fecha cuando se presentaría el informe del estudio de las Estadísticas existentes. En ningún momento hubo un cronograma de reuniones de avances, menos de reportes escritos. Por todo lo anterior el proyecto en este aspecto se puede decir que fue manejado de manera **deficiente**.

No existió una ***distribución de información*** hacia miembros del equipo, pues éste no existía. Se sabía que se estaba intentando crear un instituto pero la información no fluía de manera formal. Ello refleja la **deficiencia** en la distribución de las comunicaciones.

El único ***reporte de progreso*** se realizó cuando fue entregado al directorio, el informe final sobre el estudio de estadística y fue presentado ante el presidente de FEDECAMARAS, por la OIT, el estudio de factibilidad.

El ***cierre administrativo*** se recoge en un acta de directorio de julio de 1999, donde el presidente de FEDECAMARAS señalaba que "el proyecto de creación de instituto de investigaciones económicas de FEDECAMARAS, sólo había quedado en una reestructuración de la Unidad de Análisis Económico, asignación de nuevo personal y compra de equipo informático". El cierre administrativo se realizó en forma **deficiente**.

6. Manejo de las comunicaciones	Planificación de las comunicaciones: Se identificaron las necesidades de información de los distintos actores del proyecto (Usuarios, trabajadores, alta gerencia, etc.)	X				
	Distribución de la información: Los miembros del equipo sabían dónde, cuándo o cómo conseguir la información y a las otras personas que trabajan en el proyecto	X				

	Reportes de progreso: Se realizaron reportes periódicos y reuniones para mantener informados a los distintos stakeholders del proyecto	X				
	Cierre administrativo: Se realizó un cierre final que permitiera recoger en un sistema de manejo de la información los principales aprendizajes del proyecto.	X				

MANEJO DE LOS RIESGOS:

Los ***riesgos identificados*** fueron más que todo políticos, pues ante la OIT la no culminación del proyecto implicaba no volver a conseguir recursos para futuros proyectos. El riesgo financiero fue la pérdida de los recursos asignados por la OIT, los cuales tenían que ejecutarse sólo para ese proyecto. También existía un riesgo que podemos categorizar como de oportunidad, pues postergar la creación del instituto, implica para FEDECAMARAS, perder competitividad con respecto a otros organismos que ya han puesto en funcionamiento una organización de este tipo. Se hace más difícil prestar servicio a los agremiados.

Evidentemente los riesgos fueron medianamente identificados, pero no se ***calificaron*** bajo ningún esquema financiero. En término de credibilidad política fueron bastante elevados tanto para el promotor de la idea como para las personas que debían de ejecutar las principales tareas. Ello lleva a decir que fue manejado deficientemente.

Un ***plan de respuesta*** no fue preparado y la institución quedó mal parada ante la OIT por no haber logrado el objetivo de creación del Instituto de Investigación.

7. Manejo de los riesgos	Identificación de riesgos: Se determinaron que sucesos riesgosos pueden afectar a los proyectos, usando listas de chequeo u otra herramienta para ello	X				
	Calificación: Se evaluó la probabilidad y el impacto o efecto que puede tener el evento riesgoso.	X				
	Plan de respuesta: Se diseñaron planes de respuesta adecuados para adelantarse a los riesgos	X				
	Control de respuestas: Se hicieron revisiones periódicas de riesgos durante el proyecto, activándose contingencias cuando se detectaron desviaciones	X				

COMPRAS:

El ***plan de compras*** por lo general, es producto del cronograma de actividades y la asignación de recursos, como no hubo un cronograma de actividades, no se realizó un plan de compra. Se identificó una contratación que debía hacerse, el consultor para preparar el estudio de estadísticas existentes.

Se identificó el ***requerimiento*** de espacios para las actividades del instituto, un espacio aproximado de 200 m2 de oficina, distribuidos de la siguiente manera: Una oficina el director, una para cada Economista, Sala de Reuniones y área de Servicio. Además se requería de hacer las contrataciones del personal que serviría como director y que laboraría en el instituto. Ello no fue documentado en un plan de requerimientos, por lo que este proceso fue realizado de manera **deficiente**.

Las cotizaciones para la contratación del consultor nacional que realizaría el estudio de estadísticas existente, no fue hecha bajo la modalidad de licitación, se escogió una persona que realizaba una asesoría en la Unidad de Análisis Económico y se le designó esa tarea, la misma fue pagada por la OIT. La compra de equipo para fortalecer la Unidad de Análisis Económico, se solicitaron tres presupuestos con unas especificaciones básicas y se escogió el más económico. Por lo anterior este proceso fue realizado de manera **deficiente**.

8. Compras	Plan de compras: Se creó un plan de compras que identificara los materiales o subcontratos que requieren para hacer sus proyectos.	X				
	Plan de requerimientos: Se diseñó la manera como las compras se realizarían en función de las necesidades detectadas	X				
	Ciclo de solicitación: Se realizó adecuadamente el ciclo de compras, buscando proveedores, obteniendo ofertas y eligiendo al proveedor más adecuado	X				
	Administración de contratos: Se efectuó una labor eficiente en el manejo e inspección de los contratos otorgados, con algún sistema para hacerle seguimiento a las órdenes de compra, con la frecuencia adecuada	X				
	Cierre de contratos: Se realizó adecuadamente el cierre de los contratos otorgados	X				

INTEGRACIÓN:

No se realizó un ***plan integral*** donde se recogieran todas las áreas de planificación, ejecución y control prevista por la metodología de Gerencia de Proyecto. La realización del proyecto fue más a nivel de reuniones e ideas que de concreción, de allí los resultados pocos alentadores. Por ello es un proyecto **deficiente**.

No hubo una ***ejecución global***, sólo actividades aisladas que por momentos hacía referencia a la existencia de un proyecto. Por ello se puede decir que a pesar de tener el concepto de proyecto, conjunto de actividades para alcanzar un objetivo en un tiempo determinado a un costo limitado, no fue manejado bajo la metodología de Gerencia de Proyectos.

No fue manejado el cambio global del proyecto, pues se realizó de manera deficiente un nuevo alcance de fortalecer la Unidad de Análisis Económico.

9. Integración	Plan integral: Se preparó un plan integral que considerara las distintas áreas de la gerencia de proyectos	X				
	Ejecución global: Se consideraron los principales elementos del plan en la ejecución de las distintas actividades	X				
	Control global: Se manejaron integralmente los cambios y sus efectos sobre cada área del proyecto	X				

V.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En la ejecución de proyecto fueron considerados pocos de los parámetros establecidos por la gerencia de proyectos como necesarios para llevar un proyecto a resultados exitosos.

1. **Manejo del Alcance**

El buen desempeño de un proyecto depende en una elevada proporción del correcto diseño del alcance del mismo, alcance que debe ser el norte en el desarrollo y ejecución, pues por él se puede medir las desviaciones que por factores externos e interno se cometen. En el proyecto en estudio el alcance definido inicialmente fue desvirtuado producto en parte porque no predominó en su diseño la objetividad y en parte porque no fueron consultados todos los actores involucrados, como son los consumidores.

Sugerencia, como es importante contar con este tipo de centro de investigaciones sería importante diseñar nuevamente un alcance que sea avalado por todos los directivos y potenciales usuarios, de esta manera se garantizará el apoyo para llegar hasta el final, muy importante es dar continuidad a las acciones emprendidas.

2. **Manejo del tiempo**

Señala la teoría que un elemento importante en el diseño de un proyecto es estimar eficientemente el momento de inicio y de finalización, ello implica la duración, que es un factor que concientiza al equipo de proyecto sobre la disponibilidad de tiempo para ejecutar y controlar las actividades. El tiempo estimado inicialmente de 2 años y tres meses resultaba exagerado para todas las actividades prevista, ello hizo percibir elevados niveles de holgura que desencadenaron en desmotivación para ejecutar y hacerle seguimiento a las actividades.

Sugerencia deben ser considerados para la determinación de la duración de actividades proyectos similares realizados en instituciones parecidas. El cual por lo general oscila entre 6 a 8 meses.

3. **Manejo de los costos**

Para el proyecto no se diseñó una unidad de tesorería especial para el manejo de gastos, sin embargo, el financiamiento recibido por parte de la OIT para el estudio de estadísticas fue cónsono con el valor de un

estudio de ese tipo en el mercado nacional. Por otro lado, no se logró contabilizar el valor horas/hombres dedicados a diseñar alcance, objetivos y costos potenciales.

Sugerencia crear la unidad de tesorería y cuantificar los recursos utilizados, así como el impacto que tienen dentro de la organización.

4. Manejo de la calidad

No fue diseñado ningún parámetro de calidad, ello producto del no diseño de productos finales específicos.

Sugerencia: diseñar conjuntamente con alcance los indicadores de calidad.

5. Manejo del Recurso humano

El manejo de recurso humano fue deficiente, lo que implica que el proceso de selección del equipo de proyecto no se realizó siendo de impacto en la ejecución del proyecto.

Sugerencia: debe trabajarse en una minuciosa selección del equipo de proyecto, el cual debe ser de especialistas en las áreas críticas y abiertos al manejo de los cambios, característicos de los proyectos.

6. Manejo de las comunicaciones

Como se señaló anteriormente la no conformación de un equipo de proyecto conlleva a que existan fallas de comunicación, ya que el proyecto no da la certeza de existencia y coordinación, además ello genera fallas en la comunicación, sobre todo en "vender" las bondades del proyecto.

Sugerencia: Conjuntamente con el diseño del alcance en la etapa organizativa se debe conformar el equipo de proyecto, que puede ser apoyado por especialistas externos o que laboren en otra área de la organización.

7. Manejo de los riesgos

El mayor riesgo era político y no fue asumido, importó más la política interna de no crear un instituto que como este que fuese autónomo, que el apoyo brindado por la OIT, el cual como único requisito estipulaba la culminación exitosa del proyecto.

Sugerencia, ha que ponderar la pérdida de competitividad que implica no tener en funcionamiento en instituto y la limitación de opciones de financiamiento al no tenerse el apoyo financiero de la OIT.

8. Compras

No fue diseñado una red de proveedores, debido a que el principal insumo debía ser los conocimientos de los especialistas que integrarían el instituto de investigaciones, con el alcance de fortalecimiento de la Unidad de Análisis, todo el proceso de compra de equipo de oficina se hace por el área administrativa de FEDECAMARAS.

Sugerencia, un elemento que permite ejercer un control sobre los costos es la existencia de un plan de compra, que aisla de la improvisación y de costos innecesarios.

9. Integración

En términos generales el proyecto, fue manejado de manera muy deficiente y carente de toda política de ejecución para minimizar costos y obtener un resultado de calidad. Por ello que no halla sido culminado en los términos previsto cuando se vendió la idea y se identificó la necesidad a satisfacer. No se preparó un plan integral, que considerada todas las facetas de gerencia de proyecto y los cambios no fueron manejados de manera integral.

Sugerencia, preparar un documento con todas las fallas y solicitar nuevamente recursos para lograr finalmente instalar un instituto de investigaciones económicas en FEDECAMARAS, tomando como premisa que será ejecutado bajo la metodología de gerencia de Proyectos y será nombrado un gerente de proyecto que se dedique a ello a tiempo completo.

VI.- BIBLIOGRAFÍA

- Palacios, Luis E. Principios esenciales para realizar proyectos. El enfoque latino. Mimeografiado-UCAB. 1999. 250 pp.

- PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (1996).

- Harold Kerzner. Project Management. In Search of Excellence in Project Management.International Thomson Publishing Company. 1998. 274 pp.

- www.gerenciadeproyectos.com

V.I ANEXOS

ENCUESTAS REALIZADAS

Se realizó entrevista al Gerente de Proyecto, función que como se señaló anteriormente su desempeñada por el Presidente de FEDECAMARAS cuyos resultados en la tabla de tabulaciones se identificará con la letra A.

Área	Proceso	1	2	3	4	5
1. Manejo del Alcance	Iniciación: Se formuló y evaluó económicamente el proyecto según un sistema de administración de proyectos que permite decidir cuáles deben ser ejecutados, con una descripción detallada del proyecto indicando su relevancia para la empresa y los productos deseados				X	
	Planificación del alcance: Se empleó una metodología para definir el alcance del proyecto considerando a los distintos stakeholders, usuarios, clientes e interesados en los resultados			X		
	Definición del alcance: Se realizó un documento tipo WBS en el que se delimitó claramente el alcance del proyecto			X		
	Verificación del alcance: Se chequeó a medida que se ejecutaba el proyecto que se estaban realizando las actividades contempladas en el alcance			X		
	Control del alcance: Se empleó un sistema que permitió manejar los cambios de alcance correctamente, tomando acciones correctivas		X			
2. Manejo del tiempo	Definición de actividades: Se delimitaron correctamente acciones que derivaron productos específicos		X			
	Secuenciación: Se identificaron prelaciones entre actividades, desarrollándose una red que permitió secuenciar adecuadamente las actividades		X			
	Estimación de duraciones de las actividades: Se empleó algún criterio que permitiera asignar tiempos de ejecución en consulta con los involucrados			X		

	Programación de actividades: Se construyó un cronograma coherente que permitiera ver el momento de inicio y fin de las distintas actividades en el proyecto.			X		
	Control de cronograma: Se aplicó alguna metodología para medir el avance de las distintas actividades, tomando acciones correctivas cuando se empezaron a retrasar		X			
3. Manejo de los costos	Planificación de recursos: Se desarrolló un plan que permitiera identificar los recursos requeridos para ejecutar las distintas actividades del proyecto.		X			
	Estimación de los costos: Se prepararon estimados de costos empleando información y métodos de estimación cónsonos con los requerimientos del proyecto.	X				
	Presupuesto: Se creó un presupuesto coherente que permitiera ajustar los distintos estimados a las fechas programadas para las distintas actividades.				X	
	Manejo de la tesorería: Se manejó adecuadamente las entradas y salidas de dinero en el proyecto		X			
	Control de costos: Se controló el presupuesto tomando las acciones correctivas cuando surgieron cambios en el presupuesto		X			
4. Manejo de la calidad	Planificación de la calidad: Se especificaron claramente los resultados que deben ofrecer los productos finales del proyecto, con indicadores claros para su gestión		X			
	Aseguramiento de la calidad: Se manejó un buen sistema de calidad que permitiera asegurarse del correcto cumplimiento con las especificaciones diseñadas		X			
	Control de calidad: Se midieron indicadores y se tomaron acciones correctivas cuando se detectaron diferencias en la calidad diseñada para el proyecto	X				
5. Manejo del Recurso humano	Planificación de la organización: Se detectaron roles requeridos para cumplir adecuadamente con las distintas tareas identificadas	X				
	Reclutamiento del personal: Se buscaron y asignaron responsables directos para liderizar las distintas tareas		X			

	según el perfil requerido					
	Desarrollo del equipo: Se trabajó en mejorar la efectividad del equipo por medio de entrenamiento, la distribución física, la motivación, las recompensas y otras acciones que contribuyeran al buen trabajo del equipo	X				
	Evaluación del desempeño: Se realizó algún tipo de evaluación del desempeño de los distintos participantes del proyecto, conllevando a su mejoramiento profesional	X				
6. Manejo de las comunicaciones	Planificación de las comunicaciones: Se identificaron las necesidades de información de los distintos actores del proyecto (Usuarios, trabajadores, alta gerencia, etc.)			X		
	Distribución de la información: Los miembros del equipo sabían dónde, cuándo o cómo conseguir la información y a las otras personas que trabajan en el proyecto		X			
	Reportes de progreso: Se realizaron reportes periódicos y reuniones para mantener informados a los distintos stakeholders del proyecto	X				
	Cierre administrativo: Se realizó un cierre final que permitiera recoger en un sistema de manejo de la información los principales aprendizajes del proyecto.			X		
7. Manejo de los riesgos	Identificación de riesgos: Se determinaron que sucesos riesgosos pueden afectar a los proyectos, usando listas de chequeo u otra herramienta para ello	X				
	Calificación: Se evaluó la probabilidad y el impacto o efecto que puede tener el evento riesgoso.	X				
	Plan de respuesta: Se diseñaron planes de respuesta adecuados para adelantarse a los riesgos	X				
	Control de respuestas: Se hicieron revisiones periódicas de riesgos durante el proyecto, activándose contingencias cuando se detectaron desviaciones	X				
8. Compras	Plan de compras: Se creó un plan de compras que identificara los materiales o subcontratos que requieren para hacer sus proyectos.	X				

	Plan de requerimientos: Se diseñó la manera como las compras se realizarían en función de las necesidades detectadas	X				
	Ciclo de solicitación: Se realizó adecuadamente el ciclo de compras, buscando proveedores, obteniendo ofertas y eligiendo al proveedor más adecuado	X				
	Administración de contratos: Se efectuó una labor eficiente en el manejo e inspección de los contratos otorgados, con algún sistema para hacerle seguimiento a las órdenes de compra, con la frecuencia adecuada	X				
	Cierre de contratos: Se realizó adecuadamente el cierre de los contratos otorgados		X			
9. Integración	Plan integral: Se preparó un plan integral que considerara las distintas áreas de la gerencia de proyectos				X	
	Ejecución global: Se consideraron los principales elementos del plan en la ejecución de las distintas actividades				X	
	Control global: Se manejaron integralmente los cambios y sus efectos sobre cada área del proyecto			X		

También se entrevistó al Consultor de la Organización Internacional del Trabajo, quien fue el encargado de monitorear en todo momento el desarrollo del proyecto (en la tabulación de resultados identificado con la letra B)

Área	**Proceso**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Manejo del Alcance	Iniciación: Se formuló y evaluó económicamente el proyecto según un sistema de administración de proyectos que permite decidir cuáles deben ser ejecutados, con una descripción detallada del proyecto indicando su relevancia para la empresa y los productos deseados			X		
	Planificación del alcance: Se empleó una metodología para definir el alcance del proyecto considerando a los distintos stakeholders, usuarios, clientes e interesados en			X		

	los resultados					
	Definición del alcance: Se realizó un documento tipo WBS en el que se delimitó claramente el alcance del proyecto				X	
	Verificación del alcance: Se chequeó a medida que se ejecutaba el proyecto que se estaban realizando las actividades contempladas en el alcance				X	
	Control del alcance: Se empleó un sistema que permitió manejar los cambios de alcance correctamente, tomando acciones correctivas			X		
2. Manejo del tiempo	Definición de actividades: Se delimitaron correctamente acciones que derivaron productos específicos				X	
	Secuenciación: Se identificaron prelaciones entre actividades, desarrollándose una red que permitió secuenciar adecuadamente las actividades				X	
	Estimación de duraciones de las actividades: Se empleó algún criterio que permitiera asignar tiempos de ejecución en consulta con los involucrados				X	
	Programación de actividades: Se construyó un cronograma coherente que permitiera ver el momento de inicio y fin de las distintas actividades en el proyecto.				X	
	Control de cronograma: Se aplicó alguna metodología para medir el avance de las distintas actividades, tomando acciones correctivas cuando se empezaron a retrasar			X		
3. Manejo de los costos	Planificación de recursos: Se desarrolló un plan que permitiera identificar los recursos requeridos para ejecutar las distintas actividades del proyecto.				X	
	Estimación de los costos: Se prepararon estimados de costos empleando información y métodos de estimación cónsonos con los requerimientos del proyecto.				X	
	Presupuesto: Se creó un presupuesto coherente que permitiera ajustar los distintos estimados a las fechas programadas para las distintas actividades.				X	

	Manejo de la tesorería: Se manejó adecuadamente las entradas y salidas de dinero en el proyecto				X	
	Control de costos: Se controló el presupuesto tomando las acciones correctivas cuando surgieron cambios en el presupuesto		X			
4. Manejo de la calidad	Planificación de la calidad: Se especificaron claramente los resultados que deben ofrecer los productos finales del proyecto, con indicadores claros para su gestión					X
	Aseguramiento de la calidad: Se manejó un buen sistema de calidad que permitiera asegurarse del correcto cumplimiento con las especificaciones diseñadas				X	
	Control de calidad: Se midieron indicadores y se tomaron acciones correctivas cuando se detectaron diferencias en la calidad diseñada para el proyecto			X		
5. Manejo del Recurso humano	Planificación de la organización: Se detectaron roles requeridos para cumplir adecuadamente con las distintas tareas identificadas		X			
	Reclutamiento del personal: Se buscaron y asignaron responsables directos para liderizar las distintas tareas según el perfil requerido			X		
	Desarrollo del equipo: Se trabajó en mejorar la efectividad del equipo por medio de entrenamiento, la distribución física, la motivación, las recompensas y otras acciones que contribuyeran al buen trabajo del equipo			X		
	Evaluación del desempeño: Se realizó algún tipo de evaluación del desempeño de los distintos participantes del proyecto, conllevando a su mejoramiento profesional		X			
6. Manejo de las comunicaciones	Planificación de las comunicaciones: Se identificaron las necesidades de información de los distintos actores del proyecto (Usuarios, trabajadores, alta gerencia, etc.)				X	
	Distribución de la información: Los miembros del equipo sabían dónde, cuándo o cómo conseguir la información y a las otras personas que trabajan en el proyecto			X		

	Reportes de progreso: Se realizaron reportes periódicos y reuniones para mantener informados a los distintos stakeholders del proyecto			X		
	Cierre administrativo: Se realizó un cierre final que permitiera recoger en un sistema de manejo de la información los principales aprendizajes del proyecto.				X	
7. Manejo de los riesgos	Identificación de riesgos: Se determinaron que sucesos riesgosos pueden afectar a los proyectos, usando listas de chequeo u otra herramienta para ello		X			
	Calificación: Se evaluó la probabilidad y el impacto o efecto que puede tener el evento riesgoso.		X			
	Plan de respuesta: Se diseñaron planes de respuesta adecuados para adelantarse a los riesgos		X			
	Control de respuestas: Se hicieron revisiones periódicas de riesgos durante el proyecto, activándose contingencias cuando se detectaron desviaciones		X			
8. Compras	Plan de compras: Se creó un plan de compras que identificara los materiales o subcontratos que requieren para hacer sus proyectos.			X		
	Plan de requerimientos: Se diseñó la manera como las compras se realizarían en función de las necesidades detectadas			X		
	Ciclo de solicitación: Se realizó adecuadamente el ciclo de compras, buscando proveedores, obteniendo ofertas y eligiendo al proveedor más adecuado		X			
	Administración de contratos: Se efectuó una labor eficiente en el manejo e inspección de los contratos otorgados, con algún sistema para hacerle seguimiento a las órdenes de compra, con la frecuencia adecuada				X	
	Cierre de contratos: Se realizó adecuadamente el cierre de los contratos otorgados				X	
9. Integración	Plan integral: Se preparó un plan integral que considerara las distintas áreas de la gerencia de proyectos				X	

	Ejecución global: Se consideraron los principales elementos del plan en la ejecución de las distintas actividades				X	
	Control global: Se manejaron integralmente los cambios y sus efectos sobre cada área del proyecto				X	

Se realizó entrevista al consultor nacional, encargado de desarrollar la fase del proyecto del levantamiento de información de las fuentes estadísticas existentes y brindar apoyo técnico en la ejecución de las tareas desagregadas. (en la tabulación de resultados identificado con la letra C)

Área	**Proceso**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Manejo del Alcance	Iniciación: Se formuló y evaluó económicamente el proyecto según un sistema de administración de proyectos que permite decidir cuáles deben ser ejecutados, con una descripción detallada del proyecto indicando su relevancia para la empresa y los productos deseados		X			
	Planificación del alcance: Se empleó una metodología para definir el alcance del proyecto considerando a los distintos stakeholders, usuarios, clientes e interesados en los resultados				X	
	Definición del alcance: Se realizó un documento tipo WBS en el que se delimitó claramente el alcance del proyecto			X		
	Verificación del alcance: Se chequeó a medida que se ejecutaba el proyecto que se estaban realizando las actividades contempladas en el alcance			X		
	Control del alcance: Se empleó un sistema que permitió manejar los cambios de alcance correctamente, tomando acciones correctivas			X		
2. Manejo del tiempo	Definición de actividades: Se delimitaron correctamente acciones que derivaron productos específicos				X	
	Secuenciación: Se identificaron prelaciones entre actividades, desarrollándose una red que permitió		X			

	secuenciar adecuadamente las actividades					
	Estimación de duraciones de las actividades: Se empleó algún criterio que permitiera asignar tiempos de ejecución en consulta con los involucrados		X			
	Programación de actividades: Se construyó un cronograma coherente que permitiera ver el momento de inicio y fin de las distintas actividades en el proyecto.		X			
	Control de cronograma: Se aplicó alguna metodología para medir el avance de las distintas actividades, tomando acciones correctivas cuando se empezaron a retrasar		X			
3. Manejo de los costos	Planificación de recursos: Se desarrolló un plan que permitiera identificar los recursos requeridos para ejecutar las distintas actividades del proyecto.		X			
	Estimación de los costos: Se prepararon estimados de costos empleando información y métodos de estimación cónsonos con los requerimientos del proyecto.		X			
	Presupuesto: Se creó un presupuesto coherente que permitiera ajustar los distintos estimados a las fechas programadas para las distintas actividades.		X			
	Manejo de la tesorería: Se manejó adecuadamente las entradas y salidas de dinero en el proyecto		X			
	Control de costos: Se controló el presupuesto tomando las acciones correctivas cuando surgieron cambios en el presupuesto		X			
4. Manejo de la calidad	Planificación de la calidad: Se especificaron claramente los resultados que deben ofrecer los productos finales del proyecto, con indicadores claros para su gestión		X			
	Aseguramiento de la calidad: Se manejó un buen sistema de calidad que permitiera asegurarse del correcto cumplimiento con las especificaciones diseñadas		X			
	Control de calidad: Se midieron indicadores y se tomaron acciones correctivas cuando se detectaron diferencias en la calidad diseñada para el proyecto	X				

5. Manejo del Recurso humano	Planificación de la organización: Se detectaron roles requeridos para cumplir adecuadamente con las distintas tareas identificadas	X				
	Reclutamiento del personal: Se buscaron y asignaron responsables directos para liderizar las distintas tareas según el perfil requerido	X				
	Desarrollo del equipo: Se trabajó en mejorar la efectividad del equipo por medio de entrenamiento, la distribución física, la motivación, las recompensas y otras acciones que contribuyeran al buen trabajo del equipo		X			
	Evaluación del desempeño: Se realizó algún tipo de evaluación del desempeño de los distintos participantes del proyecto, conllevando a su mejoramiento profesional		X			
6. Manejo de las comunicaciones	Planificación de las comunicaciones: Se identificaron las necesidades de información de los distintos actores del proyecto (Usuarios, trabajadores, alta gerencia, etc.)			X		
	Distribución de la información: Los miembros del equipo sabían dónde, cuándo o cómo conseguir la información y a las otras personas que trabajan en el proyecto			X		
	Reportes de progreso: Se realizaron reportes periódicos y reuniones para mantener informados a los distintos stakeholders del proyecto		X			
	Cierre administrativo: Se realizó un cierre final que permitiera recoger en un sistema de manejo de la información los principales aprendizajes del proyecto.		X			
7. Manejo de los riesgos	Identificación de riesgos: Se determinaron que sucesos riesgosos pueden afectar a los proyectos, usando listas de chequeo u otra herramienta para ello		X			
	Calificación: Se evaluó la probabilidad y el impacto o efecto que puede tener el evento riesgoso.		X			
	Plan de respuesta: Se diseñaron planes de respuesta		X			

	adecuados para adelantarse a los riesgos					
	Control de respuestas: Se hicieron revisiones periódicas de riesgos durante el proyecto, activándose contingencias cuando se detectaron desviaciones			X		
8. Compras	Plan de compras: Se creó un plan de compras que identificara los materiales o subcontratos que requieren para hacer sus proyectos.			X		
	Plan de requerimientos: Se diseñó la manera como las compras se realizarían en función de las necesidades detectadas			X		
	Ciclo de solicitación: Se realizó adecuadamente el ciclo de compras, buscando proveedores, obteniendo ofertas y eligiendo al proveedor más adecuado			X		
	Administración de contratos: Se efectuó una labor eficiente en el manejo e inspección de los contratos otorgados, con algún sistema para hacerle seguimiento a las órdenes de compra, con la frecuencia adecuada			X		
	Cierre de contratos: Se realizó adecuadamente el cierre de los contratos otorgados				X	
9. Integración	Plan integral: Se preparó un plan integral que considerara las distintas áreas de la gerencia de proyectos		X			
	Ejecución global: Se consideraron los principales elementos del plan en la ejecución de las distintas actividades		X			
	Control global: Se manejaron integralmente los cambios y sus efectos sobre cada área del proyecto		X			

TABULACIÓN DE RESULTADOS

Área	Entrevistados				Final	Observaciones
	D	A	B	C		
Alcance	3	3	3	3	3,0	Básico
Tiempo	1	2	4	3	2,5	Regular
Costo	2	2	4	2	2,5	Regular
Calidad	2	2	4	2	2,5	Regular
RRHH	1	1	3	2	1,7	Deficiente
Comunicaciones	1	2	4	3	2,5	Regular
Riesgos	1	1	2	2	1,5	Deficiente
Compras	1	1	2	3	1,7	Deficiente
Integración	1	4	3	2	2,5	Regular
Promedio global	1,4	2,0	3,2	2,4	2,3	Básica

PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ESTADÍSTICAS E INVESTIGACIÓN ECONÓMICA EN LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESARIOS DE VENEZUELA FEDECAMARAS.

RAFAEL LUENGO LÁZARO

ESPAÑA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

I.- EL CENTRO DE ESTADÍSTICAS E INVESTIGACIONES ECONÓMICAS: SUS OBJETIVOS Y FUNCIONES.

II- LA ORGANIZACIÓN DEL CENTRO:

A) ÓRGANOS DE GOBIERNO.

B) SERVICIOS TÉCNICOS.

-LA DIRECCIÓN GENERAL

- BASE DOCUMENTAL Y ESTADÍSTICA.

1.- EL CENTRO DE ESTADÍSTICAS E INVESTIGACIONES ECONÓMICAS: SUS OBJETIVOS Y FUNCIONES.

El objetivo del Centro de Estadísticas e Investigaciones Económicas es dar sustento técnico a la labor que debe desarrollar FEDECAMARAS en defensa de los intereses empresariales, apoyando sus gestiones frente a los poderes del Estado y de las organizaciones representativas de los trabajadores y aportando propuestas de soluciones a la problemática económico-social de Venezuela.

En consecuencia, el Centro que se propone nacería con el objetivo de promover, realizar y difundir trabajos e investigaciones sobre materias económicas y sociales, con especial referencia al papel que debe jugar la empresa y el empresariado de Venezuela, así como a su problemática fiscal, laboral, financiera, etc.

Sus finalidades fundamentales serían tres:

1º.- El análisis de los grandes temas de carácter económico y social desde la perspectiva empresarial.

2º.- La creación y difusión de líneas de pensamiento que orienten y, en su caso, modifiquen la opinión pública, en favor de la actividad del empresario como elemento básico en el desarrollo de la sociedad.

Servicios Técnicos, que serían los que desarrollarían propiamente la labor diaria.

Por lo que se refiere a los primeros cabría pensar en constituir una Asamblea General de socios, que elegiría una Junta Directiva para su dirección cotidiana a cuya cabeza se situaría un Presidente, tal y como se desarrolla en el apartado siguiente de este proyecto.

Los Servicios Técnicos estarían encabezados por un Director General, que coordinaría la labor del área de Estudios y Documentación y del área de Publicaciones y Difusión.

Dada la naturaleza con que, en principio, se plantea el Centro, éste debería surgir como **una asociación privada sin ánimo de lucro** ni finalidad política o figura de similares características, en función del Ordenamiento Jurídico de Venezuela.

Su financiación se basaría fundamentalmente en las aportaciones de las empresas y organismos que se incorporen al mismo, además de los ingresos obtenidos por la venta de publicaciones.

La financiación del Centro, también se podría completar con diversas ayudas concedidas por instituciones públicas y privadas para la realización de proyectos específicos.

Una vez esbozadas en líneas generales los objetivos y funciones del Centro se desarrolla a continuación de manera detallada cada uno de los apartados del Organigrama del mismo

II- LA ORGANIZACIÓN DEL CENTRO.

A) ÓRGANOS DE GOBIERNO.

Sobre la base de un Centro Independiente de FEDECAMARAS, y a modo de ejemplo, se presenta a continuación un posible esquema para sus Órganos de Gobierno:

1º.- La **Asamblea General**, formada por todos los asociados

2º.- La **Junta Directiva**, compuesta por vocales (para hacerla operativa debería contar con un número máximo de entre 15 y 20) elegidos entre los asociados y a cuyo frente estaría un **PRESIDENTE**.

Existe la posibilidad de crear un **órgano asesor científico** de la Junta Directiva, formado por personalidades de reconocido prestigio .

La principal misión de los Órganos de Gobierno será delimitar las prioridades de trabajo del Centro, así como la aprobación de las cuentas anuales. En este sentido, sería conveniente la asistencia del responsable técnico a las reuniones de la Junta Directiva, para asegurar el cumplimiento de las directrices marcadas.

B) SERVICIOS TÉCNICOS.

Los Servicios Técnicos, tal y como se ha reflejado en el apartado anterior, estarían constituidos por una Dirección General, un área de Estudios y Documentación y un área de Publicaciones y Distribución, con la siguiente organización y funciones:

1º.- DIRECCIÓN GENERAL

El funcionamiento técnico y administrativo de los servicios del Centro estarán bajo la responsabilidad de la Dirección General.

En consecuencia, las funciones del Director General serian básicamente las de gestión de los recursos humanos, ejerciendo la dirección y control inmediato de los servicios técnicos, en función de las directrices emanadas de los Órganos de Gobierno, y las relativas a la gestión administrativa del Centro.

Además, podría asumir, por delegación, la representación institucional del Centro.

Por otra parte, debería participar, con voz pero sin voto, en los Órganos de Gobierno del Centro, lo cual le permitiría asegurar el enlace con los Servicios Técnicos.

2º.- BASE DOCUMENTAL Y ESTADÍSTICA.

En este área se concentra la labor técnica propiamente dicha del Centro, en consecuencia de ella emanan los informes y estudios.

Para poner en funcionamiento dicha área es imprescindible, en primer lugar, **disponer de una buena base documental**, tanto estadística como bibliográfica, que facilite la elaboración de informes, conferencias, artículos, etc.

En este sentido es necesario elaborar un buen directorio de publicaciones, generales y especializadas, bibliográficas y estadísticas, nacionales e internacionales.

Para acceder a las publicaciones es necesario contar previamente con un presupuesto para la adquisición de las mismas.

No obstante, no se puede descartar para aliviar esa carga presupuestaria, la celebración de acuerdos de colaboración e intercambio con las editoriales u otro tipo de organismos que elaboren tales publicaciones (Universidades, fundaciones, ministerios, etc.).

Además, a través de "Internet", se abren múltiples vías de acceso a la información de las diferentes bases de datos estadísticos, documentales, nacionales e internacionales.

A modo de ejemplo, se incluye como Anexo una relación de enlaces con diferentes centros de estadística obtenidos de la página WEB de la Oficina Central de Estadísticas e Información de Venezuela (ocei.gov.ve) y de la página WEB del Instituto Nacional de Estadística de España (ine.es).

Otra forma posible de obtener información cuantitativa es la elaboración de **estadísticas propias** que completen la base existente.

La elaboración de estadísticas propias puede ser una buena vía para complementar las lagunas existentes en algunos campos, puestas de relieve en el informe "Venezuela: sus estadísticas económicas", mencionado en la introducción del presente estudio.

Sin embargo, a la hora de plantear una nueva consulta, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos limitativos de la misma:

A) La cumplimentacion de cuestionarios es una carga añadida que recae sobre las empresas, normalmente abrumadas por las encuestas oficiales. En consecuencia, antes de poner en funcionamiento cualquier encuesta debe estudiarse detenidamente las diferentes vías para obtener la infor-

mación y la utilidad de la misma en relación a los costes que implica para las empresas, tanto directos como indirectos.

B) Además, la puesta en funcionamiento de una encuesta requiere disponer previamente de recursos financieros y materiales adecuados, si se quiere que los resultados de la misma sean representativos y útiles.

Para dar una idea de la carga de trabajo que conlleva, y a modo de ejemplo, se adjunta a este capítulo un proyecto de encuesta sobre análisis de coyuntura empresarial, con el detalle de las tareas y pasos a dar para su puesta en práctica.

En definitiva, a la hora de la realización de encuestas periódicas, es necesario tener presente la disponibilidad de un presupuesto y de un personal adecuado, que permita acometerlas con un mínimo de rigor y fiabilidad.

Otra posibilidad, no descartable, es la recopilación de la información ya existente, produciendo indicadores compuestos o produciendo series temporales.

La elaboración de indicadores compuestos, sin embargo, requiere la disposición de personal con amplios conocimientos en análisis cuantitativo, lo cual precisa de una infraestructura técnica y material que, inicialmente, pa-

rece que sobrepasa la capacidad del Centro. En consecuencia, en una primera etapa no parece lo más adecuado.

No obstante, existente la posibilidad de establecer lineas de colaboración con Departamentos Universitarios que dispongan de medios humanos y materiales para desarrollar estas tareas.

La otra opción, la recopilación de series temporales, no tiene ninguna complicación técnica y puede ser de gran utilidad para los empresarios al permitirles tener en una sola publicación los principales datos, con perspectiva en el tiempo, evitando la consulta a múltiples fuentes estadisticas. Esta utilidad termina convirtiendo a dicha publicación en un documento de consulta obligada.

En dicho sentido, hay que reseñar la experiencia que a este respecto se tiene en la Confederación de Empresarios de España, donde la inclusión de series temporales como anexo estadístico en su informe mensual, da un valor añadido a la publicación, muy apreciado por los empresarios, ya que les simplifica el acceso a largas series temporales, facilitando la realización de su propios análisis (se acompaña como anexo copia de las mencionadas series estadísticas).

Otro requerimiento a contemplar a la hora de abordar el centro de documentación es la dsiponibilidad de un espacio físico adecuado y de medios

informáticos (ordenador, scaner, base de datos, etc.). que permitan almacenar la documentación a modo de biblioteca.

Una vez que disponemos de la información y de la infraestructura para almacenarla, el siguiente paso es crear **un buen sistema de archivo**, que permita recuperar la información requerida de manera rápida.

Para ello, es necesario la elaboración y el desarrollo de una buena clasificación de materias, en función de los temas a contemplar.

En este sentido existen ya "Tesaurus" desarrollados por diferentes organismos internacionales. A modo de ejemplo se incluye como anexo una posible clasificación de materias que, en cualquier caso, debería ser adaptada según las necesidades del Centro

Igualmente, sería conveniente delimitar otros campos (fecha de la publicación, autor, etc.) que permitieran discriminar la información a la hora de su recuperación.

El siguiente paso sería ir dando contenido al archivo, lo cual requiere una labor diaria o casi diaria de lectura y vaciado de la información recibida, elaborando fichas de dicha documentación, sobre la base de los campos previamente determinados (tema, autor, fecha, etc.).

Para desarrollar esta labor es necesario contar con una persona con conocimiento en el tratamiento de la información (Documentalista), a ser posible mediante herramientas informáticas. En este sentido hay que indicar que existen en el mercado diferentes aplicaciones informáticas standard (bases de datos), que facilitan la tarea de vaciado de la documentación, archivo y recuperación.

Para disponer de una buena base estadística es necesario, igualmente, el seguimiento de la publicación de los diferentes indicadores y, en su caso, establecer relaciones con los productores, ya sean públicos o privados, para tener acceso directo y rápido a la información, sobre todo para aquélla de carácter coyuntural.

Es de gran utilidad, en el caso de que los propios productores de estadísticas no lo proporcionen, la reelaboración de los datos brutos, elaborando tasas de variación de las series, lo que facilitará el posterior análisis.

No obstante, como ya se ha indicado, a través de Internet se puede acceder, en muchos casos de manera gratuita, a diferentes bases de datos estadísticos que facilitan esta tarea.

Con todo ello, se habrá formado una buena base documental y estadística, sobre la que sustentar las etapas posteriores comunes a todos los estudios, es decir, descripción de la realidad socioeconómica, análisis y deter-

minación de relaciones entre variables, valoración de puntos fuertes y débiles y, en su caso, elaboración de propuestas alternativas para superar los defectos y potenciar las ventajas competitivas de la economía venezolana.

3º.- ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE INFORMES.

Para realizar esta labor se requiere de un personal adecuado, contando como mínimo con una persona con experiencia en el análisis económico y con conocimiento de las fuentes estadísticas y documentales. Igualmente, sería conveniente contar con personal con unos mínimos conocimientos de los métodos de análisis cuantitativo.

Una vez establecido los objetivos y el método de trabajo, el siguiente paso consiste en determinar **los posibles productos que va a elaborar el CENTRO**.

Éstos pueden ser de diversos tipos como se ha indicado anteriormente: hojas informativas sobre temas puntuales, análisis de coyuntura, estudios sectoriales y territoriales o sobre proyectos de leyes, informes de mercados de bienes o de factores, artículos de prensa e intervenciones en medios de comunicación, organización de mesas redondas, seminarios y conferencias, etc.

Una de las primeras tareas de los Órganos rectores del Centro será delimitar sus líneas editoriales. En cualquier caso, cabe indicar que, de manera sistemática, éstas puede ser dos tipos: periódicas, es decir elaboradas con una cierta periodicidad; o puntuales, que respondan a situaciones concretas.

a) Publicaciones Periódicas:

Se entiende que estos informes se elaboran con una cierta periodicidad y que responden a requerimientos de los Órganos Directivos.

Un primer producto puede ser la elaboración de hojas informativas. de uno o dos folios, incluyendo cuadros estadísticos, en el que se dé cuenta de una información cuantitativa nacional o internacional de interés para el mundo empresarial.

A modo de ejemplo se incluye como anexo copia de las hojas que en este sentido elabora el Instituto de Estudios Económicos de España.

Otra línea puede ser la elaboración de informes de seguimiento de la coyuntura económica o de análisis de la estructura productiva del país (estudios sobre el mercado de trabajo, fiscalidad, sector exterior, estructura regional, etc.).

En este sentido, se puede plantear la elaboración de un informe de coyuntura, que puede ser mensual, trimestral o semestral en función de los medios disponibles, que describa la última información sobre los principales agregados macroeconómicos (actividad, demanda, empleo, sector exterior, sector público, precios, etc.).

Es recomendable, igualmente, la introducción de una breve reseña en Inglés de los principales datos económicos, por la trascendencia que puede tener el informe en las embajadas de otros países o para las empresas multinacionales que reportan a sus matrices extranjeras.

Este seguimiento de la coyuntura económica debe servir de base para apoyar la valoración que, desde la organización, se haga de los indicadores que vayan apareciendo sobre la situación económica del país (evolución de los precios, del empleo, de las cuentas del sector público, etc.), así como de las diferentes medidas o programas adoptados por las autoridades económicas.

Por otra parte, a través de los comentarios vertidos en este informe, se puede hacer llegar a los miembros, los puntos de vista de la organización en relación con las principales problemáticas de la situación económica y las líneas de actuación que se defienden desde el mundo empresarial para superarlas.

Para la elaboración de informes periódicos sobre situación económica, es de gran utilidad la creación de un foro (comité o grupo de trabajo) de intercambio de puntos de vista con los representantes de las diferentes organizaciones sectoriales y territoriales, con el fin de recibir su punto de vista, sobre todo cualitativo, sobre la situación de su sector, de manera que permita matizar o puntualizar la información cualitativa suministrada por las estadísticas.

Es igualmente recomendable, la elaboración de informes periódicos donde se analicen, más en profundidad, temas monográficos de interés para la organización, tales como el mercado de trabajo, la fiscalidad, etc., y que sirvan de apoyo para establecer posiciones empresariales al respecto.

Para desarrollar esta labor es interesante contar con colaboraciones externas de personalidades de reconocido prestigio en la materia.

b) Informes puntuales;

Otra de las tareas del Servicio debe ser la preparación de dossieres con documentación bibliográfica o estadística sobre un asunto puntual (información sobre la economía de una región o de un país extranjero) que, por ejemplo, facilite apoyo ante la visita de un mandatario extranjero o el viaje a una región determinada de los Directivos de la organización.

Para esta tarea, es fundamental contar con una buena base documental actualizada, como la descrita con anterioridad.

Otra línea editorial puede ser la realización de análisis técnicos, tanto jurídicos como económicos, de la posibles repercusiones de los proyectos de Ley que elabore el Ejecutivo.

Dentro de éstos, una tarea importante debe ser el seguimiento de la elaboración y posterior tramitación de los Presupuestos Generales de la Nación, como eje fundamental donde el Gobierno plasma las líneas básicas de la política presupuestaria, condicionando el resto de políticas económicas (monetaria, fiscal, rentas, etc.).

Todo este sustento técnico, además, debe servir de base para la preparación de discursos, ponencias, intervenciones de los Directivos de la Organización, etc.

Puede ser de gran utilidad para el desarrollo de las actividades del Servicio, que sus responsables participen en los diferentes foros de análisis que existan en el país, así como el que se abran vías de colaboración con el mundo universitario.

ventaja de una mayor rapidez en la realización de los trabajos y las economías que puede generar.

En cualquier caso, en una primera etapa, sería conveniente contar con el asesoramiento de profesionales con vista al diseño de las líneas editoriales del Centro.

Una segunda tarea será establecer los canales de distribución de las publicaciones realizadas. De nuevo nos encontramos con las mismas dos opciones anteriores, es decir realizarlo directamente o bien mediante distribución a través de una empresa especializada.

La decisión en este ámbito estará en función fundamentalmente del presupuesto disponible, de la amplitud que se le quiera dar a la distribución de las publicaciones (sólo a los asociados, al mundo universitario y especializado, etc.) y, también, en función de la aceptación que se prevea puedan tener las publicaciones y, en consecuencia, la posibilidad de ser vendidas en librerías especializadas o al público en general.

Por último, como se ha indicado en el inicio del apartado, este área debería contar con una persona especializada en el mundo de los medios de comunicación, con el objetivo de establecer un diálogo fluido con los mismos y, de esta forma, tratar de conseguir la mayor repercusión posible en la opinión pública de los trabajos realizados.

En este sentido, puede ser de gran utilidad la preparación de ruedas de prensa para la presentación de los informes del Centro, así como la participación activa de los responsables del centro en los medios de comunicación (artículos, entrevistas, etc.).

Antes de pasar al siguiente apartado es necesario indicar que, en el supuesto de que el Centro se integrase en la propia estructura de FEDECAMARAS, algunas de estas misiones (distribución y medios de comunicación) podrían descansar en los propios Servicios Generales de la Organización.

III.- RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

A lo largo de las páginas precedentes se han ido desgranando una serie de elementos materiales y humanos que serían necesarios para la puesta en funcionamiento del Centro.

Cabe indicar, no obstante, que los recursos humanos y materiales necesarios para la creación del mismo estarán en función de los medios financieros disponibles y de la amplitud que se le quiera dar a éste.

En cualquier caso, una estructura humana mínima del mismo requerirá:

-Un responsable en la gestión del Centro, haciendo las labores de Director General, que debería contar con una secretaria;

-Un especialista, con buen conocimiento del análisis económico y cuantitativo, que coordine las labores de estudios e informes. Dicho especialista debería estar apoyado por dos técnicos, que faciliten la labor de clasificación y recogida de información y de preparación y revisión de las publicaciones, y por una secretaria.

-Una persona que se encargase de las relaciones con los medios de comunicación.

Por lo que se refiere a los medios materiales, para iniciar los trabajos parece imprescindible contar con:

-Unos recursos informáticos mínimos, tanto de hardware (ordenadores conectados a Internet) como de software (programas informáticos de tratamiento de textos, hoja de cálculo, base de datos. etc.), así como un contrato con un empresa de asistencia o asesoramiento técnico informático;

-Un presupuesto para la adquisición de publicaciones, de espacio físico y de mobiliario para el archivo de la documentación bibliográfica y estadística.

-Un presupuesto para material fungible.

-Un presupuesto para la edición de las publicaciones, con independencia de que éstas puedan, con el paso del tiempo, irse financiando en parte mediante la venta o suscripción.

ANEXO I

NOTA SOBRE UNA POSIBLE ENCUESTA DE INVERSIÓN Y COYUNTURA

En la presente nota se exponen los objetivos que se pretende conseguir con la encuesta de inversión y coyuntura, características que debe cumplir (muestra, cuestionario, etc.) para tales fines y los medios que se estimen necesarios.

I.- Objetivos y características de la Encuesta

El objetivo de la encuesta es tener información, lo más actualizada posible, sobre la evolución de la coyuntura en las empresas, con especial incidencia en los temas referidos a la inversión.

Conforme a este objetivo las características de la encuesta deberían ser las siguientes:

a) En cuanto a su periodicidad, se estima prudente elegir el semestre como referencia ya que un periodo inferior sería prácticamente inviable desde el punto de vista de su realización material y superior le haría perder el carácter de encuesta coyuntural. A este respecto, se estima que los periodos de lanzamiento deberían ser al finalizar el primer y tercer trimestre de cada año.

b) En cuanto al cuestionario, debería contener un apartado relativo a la inversión, completándose con solicitud de datos sobre la evolución de las ventas, productividad, resultados, etc.

Con el propósito de que éste sea lo más simplificado posible, en aras de una mejor y mayor cumplimentación, la mayoría de las contestaciones que se pedirán son de tipo cualitativo y únicamente se solicitan datos nu-

méricos en la cuantía de la inversión productiva, sus repercusiones sobre el empleo (estando pendiente de decidir si estos serían a nivel de valores absolutos o de tasas de variación) y en la distribución porcentual de las fuentes de financiación.

c) En cuanto a la muestra, se parte del universo de empresas ya en funcionamiento, excluyendo los sectores agrario y financiero.

Los agregados a establecer dentro de este colectivo serán de actividad y el de tamaño, con vistas a lograr una mayor homogeneización dentro de cada grupo a efectos de reducir el tamaño de las muestras a investigar y, a la vez, obtener unos resultados aceptables. Dentro del primero, en principio, se distinguirían Industrias y Servicios y, en cuanto al tamaño, se diferenciarían los siguientes segmentos: hasta 30, entre 30 y 100, entre 100 y 500 y más de 500 empleados.

Esta estratificación permitiría obtener unos resultados aceptables a nivel general, con una muestra no muy grande.

Bajo estos supuesto se procederá a estudiar la muestra requerida, el proceso de tabulación y la elevación de los resultados, así como algún indicador de los resultados.

Si bien en la clasificación por actividad sólo se contemplan dos sectores y en el ámbito geográfico los resultados son nacionales, se debería procurar que la muestra sea representativa de los 10 grupos de actividad y de las diferentes zonas geográficas.

II. Medios necesarios

En base a los criterios ya expuestos, los medios necesarios para poderla llevar a cabo con garantías, serán los siguientes:

1. Asesores externos para la selección de la muestra y confección del cuestionario.

2. Personal adecuado para el lanzamiento de la encuesta, recepción e introducción en el ordenador de las contestaciones, verificación y aclaración de las mismas y reclamación de contestación.

3. Programa informático para el tratamiento de la información de los cuestionarios, detección de errores y gestión de los ficheros de las empresas (impresión de pegatinas, cartas, seguimiento de las contestaciones a lo largo del tiempo, etc.).

4. Material de imprenta.

5.- Distribución de los resultados.

III.- Análisis de las tareas a realizar y plazos para la encuesta

1. Tareas previas al lanzamiento de la encuesta (aproximadamente un mes antes del lanzamiento).

   a) Material (tareas simultáneas):

      - Revisión y envío del proyecto de cuestionario a la imprenta y revisión de pruebas (2 ó 3 semanas).

- Sobres de devolución (2 ó 3 semanas).

- Carta de envío y petición de 4.000 fotocopias de la misma (una semana).

b) Preparación del envío:

- Preparar pegatinas y supervisar impresión (un día).

- Impresión de códigos en los cuestionarios (4.000) uno por uno (uno o dos días, con una impresora de calidad en exclusiva, y una persona supervisando).

- Encabezamiento de cartas (4.000), con los mismos condicionantes del punto anterior.

2. Tareas de envío

Concertar, con tiempo, la fecha de lanzamiento para que tengan el personal adecuado (el proceso de lanzamiento: poner pegatinas, meter documentación, en los sobres, cerrarlos y franqueo, puede llevar entorno a 2 ó 3 días).

3. Recepción de cuestionarios

- Una persona encargada de abrir periódicamente las contestaciones, comprobar los cuestionarios, en su caso dar entrada en el ordenador y envío de carta de acuse de recibo (esta tarea durará a lo largo del periodo en que esté abierta la encuesta) y sería necesario que dicha persona le dedicara al menos 2 ó 3 horas diarias o un día a la semana.

- Una persona, con cualificación técnica suficiente. encargada de responder las consultas telefónicas, revisar el contenido de los cuestionarios y, en su caso, aclarar telefónicamente o por correo los posibles errores de los cuestionarios (esta tarea se desarrollará a lo largo durante el periodo en que esté abierta la encuesta).

4. Lanzamiento carta recordatorio

- Preparación de carta recordatorio y fotocopiado de la misma (en función de quien la firme, esta tarea llevará entre 3 días y una semana).

- Impresión de pegatinas (ver punto 1.B)

- Acordar fecha de lanzamiento (ver punto 2).

5. Lanzamiento de reclamación

(ver punto 1 y 2, excepto lo que se refiere a material).

6. Tabulación de resultados y elaboración del informe final

Ello estará en función de quien lleve a cabo esta labor (asesores externos)

7. Envío del informe final a las empresas que han contestado.

- Embuchado y envío.

En definitiva, podemos hablar de un periodo de entre 3 ò 4 meses desde que se inician las tareas de preparación del envío hasta el informe final con el consiguiente calendario:

(siendo D el día del lanzamiento)

* (D-30) inicio preparación material (cuestionario, sobres).

* (D-15) elaboración y firma carta envío.

* (D-7) impresión de pegatinas, de códigos de cuestionarios y de encabezamiento de cartas.

* (D) lanzamiento encuesta.

* (Dd+7) preparación de envío carta recordatorio (pegatinas, cartas, etc.)

* (D+10) envío carta recordatorio

* (D+29) preparación envío de reclamación

* (D+30) lanzamiento envío reclamación

* (D+60) cierre de recepción

+ (D+90) entrega del informe final

ANEXO II

ÍNDICE DE MATERIAS

01Análisis y doctrinas Económicas

02Potencial económico

- Demografía
- Producción
- Recursos Económicos
- Tecnología

03 Indicadores Macroeconómicos

04 Actividad Económica

- Dinámica Económica
- Economía Doméstica
- Política Económica

05 Trabajo

- Empleo
- Política laboral
- Política social
- Relaciones laborales

06 Sistema Empresarial

- Estrategia Empresarial
- Estructura Empresarial
- Gestión Empresarial

07 Sector Primario

- Sector Agrario
- Sector Energético
- Sector Extractivo
- Sector Pesquero

08 Industria

- Estructura Industrial
- Sectores Industriales

09 Sector Servicios

- Comercio Interior
- Sector comunicaciones
- Servicios Diversos
- Transportes
- Turismo

10 Sector Exterior

- Balanza de Pagos
- Comercio Exterior

11 Sector Público

- Administración Pública
- Fiscalidad
- Hacienda Pública

12 Sistema Financiero y Monetario

- Sector Bancario
- Sector Financiero
- Sector Monetario

13 Relaciones Internacionales

- Cooperación Internacional

- Organizaciones Internacionales
- Relaciones Políticas Internacionales

14 Varios

- Actividad Política
- Administración de Justicia
- Derecho
- Disciplinas Diversas
- Educación
- Información
- Medio Ambiente
- Sistema sanitario
- Sociedad
- Urbanismo

15 Geográfico

- Venezuela
- África
- América
- Mercosur
- Asia
- Europa
- Oceanía
- Países Diversos
- Regiones Geográficas