

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**Aplicar efectivamente la instrumentación de “Mejores Prácticas
en Sistemas” para el desarrollo de los Proyectos de la
Gerencia de Sistemas e Informática de una Institución bancaria
del sector público**

presentado por
Blanco Guía, Yurvin Coromoto
Para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Guillén, Ana Julia

Caracas, julio 2.006

*A Dios y a mi Ángel Guardián,
Por hacer que mi camino fuese menos pesado, para lograr esta meta,
“Una de tantas...”*

*A ti mamá,
Que no sé si algún día podré devolverte todo el cariño, apoyo, dedicación y
paciencia que le pones a todo lo que a mi se refiere y
por enseñarme,
Que el dolor no es obstáculo cuando se quiere lograr un objetivo.*

*A mis loquitos (Joshua, el intelectual y José Manuel, el “Light”)
Que no se imaginan la fortaleza que me inducen y las ganas de seguir adelante
cuando pienso en Uds.,
« ¡Discúlpame,... ¡
Por todos los momentos que no hemos podido disfrutar juntos, todo
por ser como soy... una “Workalcoholic”... »
les prometo que mejoraré.*

*A Rafael (Mi papá),
Por ese apoyo y colaboración incondicional,*

*A mi hermanasa “La Totola”,
Que hay que “echarle pichón”, para llegar a donde estás, y
Cuantas llamadas te hice para que
me levantaras el ánimo en mis momentos “down”*

*A mi familia (tíos, primos, sobrinos, ahijados...)
por ser y estar.*

*A Dimitra, mi siempre jefa, mentora y amiga,
¿Sabías que eres mi inspiración...?*

*Y a todos, todos, todos,
Los que de una u otra forma pusieron ese granito de arena,
Se los agradezco.*

Gracias mil...,

RECONOCIMIENTO

A mis tutoras:

La profesora, Estrella Bascarán, por esa humanidad y sensibilidad que le permitieron comprender “esos momentos”, que fueron vitales para la culminación de este trabajo.

La profesora, Ana Julia Guillén, por el valioso conocimiento brindado, lo que facilitó el desarrollo de los últimos capítulos de esta tesis, y más aún, por el ser humano, que es.

Expertos en Procesos

Al Especialista en Procesos, Jesús Manuel Di’puglia, por su aporte en los estándares de la institución en la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos indicado en la propuesta.

A la Dra. Zulma Ramos, que no hubo necesidad que leyera la tesis para que su aporte fuera tan valioso como su conocimiento.

A mí persona, que a pesar de todos los obstáculos presentados,

¡Pude lograrlo...!

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I – EL PROBLEMA	2
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1.- Objetivo General	5
1.3.2.- Objetivos Específicos	5
1.4.- ALCANCE Y DELIMITACIONES	6
1.5.- LIMITACIONES	6
CAPITULO II – MARCO METODOLÓGICO	8
2.1.- GENERALIDADES	8
2.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN	8
2.3.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.4.- FASES DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.5.- UNIDAD DE ANÁLISIS	12
2.6.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	12
2.7.- TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS	13
2.8.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	15
2.8.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	15
CAPITULO III – MARCO TEORICO	17
3.1.- MARCO ORGANIZACIONAL	17
3.1.1.- Análisis Administrativo	18
3.1.2.- Organización	18
3.1.3.- Papel del Ente	20
3.1.4.- Principios de Actuación	21
3.1.5.- Misión de la GSI	22
3.1.6.- Visión de la GSI	22
3.1.7.- Políticas Institucionales de la Tecnología de Información de la GSI	23
3.1.8.- Gestión Interna	27
3.1.9.- La GSI – Organización	28
3.1.10.- El DPTO1 (Área de estudio)	29
3.2.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.3.- SISTEMA REGIONAL DE INFORMACIÓN SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (SIPAL)	31
3.3.1.- ¿Qué es SIPAL?	31
3.3.2.- Objetivo principal	32

3.4.- BASES TEÓRICAS	34
3.4.1.- Consideraciones éticas	34
3.4.2.- Análisis ético	36
3.4.3.- Mejores Prácticas éticas	36
3.4.4.- Mejores Prácticas	37
3.4.5.- Criterios Técnicos para el uso de “Mejores Prácticas”, <i>SIPAL</i>	41
CAPITULO IV – DESARROLLO DEL PROYECTO	43
CAPITULO V – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO	56
CAPITULO VI – EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO	59
CAPITULO VII – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXO A. ENCUESTA Y RESULTADOS	73
ANEXO B. CIERRE DE GESTIÓN DEL 2005 DEL ÁREA DE ESTUDIO	84
ANEXO C. CIERRE DE GESTIÓN DEL I SEM. 2006 DEL ÁREA DE ESTUDIO	88
ANEXO D. GLOSARIO DE TÉRMINOS “MEJORES PRÁCTICAS”	92
ANEXO E. PROPUESTA – MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL CENTRALIZADOR DE SOLICITUDES O GESTOR DE REQUERIMIENTOS.	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Fases de un Proyecto.....	11
Figura 2.- Organigrama del GSI-DPTO1	12
Figura 3.- Operacionalización de Variables	15
Figura 4.- Modelo Causa – Efecto: Áreas en énfasis Estratégico de la GSI	25
Figura 5.- Modelo Causa – Efecto: Áreas en énfasis Estratégico de la GSI – 2006.....	26
Figura 6.- Iniciativas propias de la GSI + Portafolios de Proyectos para las Áreas	27
Figura 7.- Organigrama de la GSI.....	28
Figura 8.- Cadena de Valor – Aplicación de las Mejores Prácticas con el Centralizador de Solicitudes o Gestor de Servicios en los DPTOX de la GSI	54
Figura 9.- Situación Actual – Centralizador de Solicitudes de Requerimientos a nivel Institucional	61
Figura 10.- Situación Propuesta – Centralizador de Solicitudes de Requerimientos para los Departamentos de apoyo a los Sistemas	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Operacionalización de los Objetivos y Variables.....	16
Tabla 2.- Objetivos Estratégicos de la GSI	24
Tabla 3.- Estrategias para cumplir con el Objetivo General del Trabajo de Investigación..	45
Tabla 4.- FODA	48
Tabla 5.- Resultados de la Encuesta realizada – Gestión Estratégica Institucional	79

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Cierre de Gestión Plan 2005 de la Cartera de Proyectos del Área usuaria	85
Cuadro 2.- Cierre de Gestión I Semestre 2006 de la Cartera de Proyectos del Área usuaria	89

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Aplicar efectivamente la instrumentación de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de los Proyectos de la Gerencia de Sistemas e Informática de una Institución bancaria del sector público

Autor: Yurvin Coromoto Blanco Guía

Tutor: Ana Julia Guillén

RESUMEN

A partir de los años ochenta, el proceso de globalización, las reformas de mercado y el desarrollo de sociedades más complejas y dinámicas que las del pasado enfrentaron a los gobiernos de la región con la necesidad de emprender procesos de modernización que lo adecuaran a los desafíos planteados por las nuevas realidades. Estos cambios involucran la incorporación de formas modernas de gestión en los poderes y los servicios públicos, el cumplimiento de este objetivo ha dependido cada vez más de la adopción de innovaciones nacidas de la experiencia o de la práctica, evidenciándose un estilo de gestión estratégica en los casos más exitosos; éste basado fuertemente en la interacción entre los agentes y su entorno, con un alto grado de descentralización entre las distintas acciones pero con una estrecha coordinación entre ellas, y con un fuerte sentido acerca de la misión del servicio respectivo. Este nuevo estilo pone énfasis en la posibilidad de externalizar ciertas tareas, de trabajar en red y de acortar la cadena de mando a fin de acercar los agentes a los resultados. El presente trabajo, está basado en la necesidad de aplicar efectivamente la instrumentación de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de los Proyectos de la Gerencia de Sistemas e Informática de una Institución bancaria del sector público, utilizándose técnicas para la recolección y análisis de datos e instrumentos asentados en “Mejores Prácticas” para medir la Gestión en aseguramiento de la calidad de los procesos, con esto, se fortalece la imagen del área de estudio, de la GSI y hasta del mismo instituto, cultivando el mejoramiento de sus propias prácticas y adoptando medidas conducentes para garantizar la sustentabilidad en procesos de mejoramiento continuo a través de la comparación de buenas prácticas institucionales, lo que implica, mejoras los estándares de desempeño, procesos y calidad de servicios, generación de instrumentos para su mejora continua y óptimo aprovechamiento de recursos existentes, entre otros.,

Palabras claves: Mejores Prácticas, Mejoramiento Continuo, Procesos, Medición, Gestión Estratégica, Cadena de Valor.

INTRODUCCIÓN

Desde hace mas de 10 años muchas instituciones en Venezuela están realizando el estudio de instrumentar metodologías que le permitan llevar en forma adecuada los proyectos de su cartera de negocios, situación que en otras instituciones ya la tienen instrumentada, generándole los resultados esperados, sin embargo, hay instituciones que por su naturaleza les ha sido difícil el obtener buenos resultados de estos instrumentos, tal vez no sea porque éstos no son los mas adecuados, o no se adapten a la organización, sino que cabe la posibilidad de que existan factores adicionales que incidan en su aplicación, siendo estos los que limitan su uso haciéndolos menos efectivos. Entre estos factores se podría nombrar, el desconocimiento del instrumento, la adaptabilidad del instrumento a la empresa o institución, el buen uso del instrumento, el poco tiempo de los proyectos para llevarlo a cabo, o el factor humano y no precisamente en la capacidad de los líderes de proyecto para instrumentarlo, etc.,

Sobre uno de estos factores es que se desarrollará el trabajo de tesis que se llevará a cabo en el transcurso de este documento, el cual tendrá su foco en: “Aplicar efectivamente la instrumentación de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de los Proyectos de la Gerencia de Sistemas e Informática de una Institución bancaria del sector público”. La institución en donde se realizará la investigación, posee muchas áreas que pueden ser producto de este estudio. Estudio que inicialmente se paseará por todas las áreas involucradas y posteriormente se centrará en un departamento particular, el cual se selecciona, debido a que cumple con todos los casos que se presentan en este estudio y del cual se considera arrojará resultados que beneficiaran a toda la Gerencia de Sistemas e Informática.

CAPITULO I – EL PROBLEMA

Desde hace más de 8 años la Gerencia de Sistemas e Informática (GSI) de la institución en estudio, ha venido trabajando en función de aplicar una metodología que permita obtener excelentes resultados en la gestión anual de su cartera de proyectos. Inicialmente se basaron en metodologías estructuradas, metodología que iba a casi a la par con la tecnología existente en el momento. A medida que se fue mejorando la tecnología y obteniendo nuevos productos, surgen otras necesidades de sistematización y actualización tecnológica que esta gerencia debe administrar, para mantener su posicionamiento tecnológico con respecto al entorno.

La planificación anual de la cartera de proyectos de la GSI de esta institución inicia su proceso a partir del segundo semestre de cada año, cristalizando con su formulación a final del último trimestre de cada año, cuando es aprobado el presupuesto por el ente legal asignado para tal fin. La planificación de la cartera la realiza el área de sistemas, en conjunto, coordinado, conformado y aprobado por los usuarios de las distintas áreas de negocio que serán apoyados por estas. El constante movimiento del entorno hace que los cambios presentados a durante el año de ejecución de la cartera de proyecto se vayan evidenciando en la rendición de cuentas anual, lo que resulta significativo a la hora de generar estadísticas y relacionar lo planificado con lo realmente ejecutado, por lo que, este movimiento puede impactar sobre algunas áreas de negocio en donde la planificación formulada no se cumpla totalmente, retrase o no se ejecuten muchos de los proyectos que inicialmente se encuentran en la cartera inicial.

Los cambios frecuentes, pueden ser por exigencias de servicio del entorno internacional o nacional, entre estos podemos tener los que son producto de decretos presidenciales, nuevas providencias y/o modificaciones en las ya existentes, nuevas necesidades producto de acciones subsecuentes de los cambios anteriores o simplemente por requerimientos propios de cada área

de negocio para mitigar o eliminar algún riesgo operativo que se haya analizado. En alguno de estos casos el área de negocio no cuenta con el detalle suficiente de lo que se necesita para el desarrollo de esa necesidad o cambio, lo que genera en unas oportunidades a lo largo del desarrollo del proyecto cambios de alcances y en otras, cambio en el objetivo del proyecto, generando retrasos en la solución deseada. Por la naturaleza de los proyectos mencionados, estos nacen con una fecha determinada de implantación ya definida por un tercero, lo que representa un compromiso adicional para su cumplimiento. Aunado a esto, existe la negociación con la disponibilidad de recursos de las áreas de servicio, tanto los humanos como los de plataforma tecnológica que representan un elemento vital para el cumplimiento efectivo, óptimo y oportuno de muchos de estos proyectos.

Para poder rendir cuentas de la gestión anual, dar información oportuna y veraz, tanto para los entes externos que la solicitan como para las distintas áreas de negocio de la institución bancaria, y otros., con el impacto que puedan generar estos cambios; la GSI, ha realizado actualizaciones a la metodología aplicada para el desarrollo de los proyectos y actualmente cuenta con un documento que permite instrumentar en cierto nivel, las mejores prácticas en sistemas para el desarrollo de proyectos de diferentes ámbitos, ya sean enfocados a sistemas, procesos o a servicios, y con otro documento, que apoya la organización de las ideas formales en su detalle, para que el desarrollo de estos proyectos se realice sin o con muy pocas alteraciones.

1.1.- Planteamiento del Problema

La Gerencia de Sistemas e Informática (GSI), a pesar de que cuenta con instrumentos basados en su mayoría en el uso de las mejores prácticas en sistemas, para el desarrollo de los proyectos, estos no están generando los resultados deseados en lo que respecta al desarrollo de proyectos y cuando se obtienen no están dentro del tiempo, alcance o costo esperado, por esta razón surgen dudas: ¿Será que la instrumentación de “Mejores Prácticas en Sistemas”

para el desarrollo de los Proyectos de la Gerencia de Sistemas e Informática existente en esta Institución bancaria, no se adapta a esta institución o simplemente su aplicación no se esta realizando en forma efectiva ?, ¿La capacidad, integración y comunicación entre los miembros de los equipos de proyectos es la adecuada para que se logren los objetivos? Y elevándose a otro nivel, tendrá algún impacto la estructura organizativa actual de la GSI con la problemática existente?

1.2.- Justificación de la Investigación

Por ser esta una institución que constantemente maneja una amplia cartera de proyectos, de gran variedad, con cambios frecuentes en su entorno, requiere de una muy buena planificación que le permita manejar estos cambios con el tiempo, alcance, calidad y costos a lo que son requeridos. El desarrollo de esta investigación tendrá incidencia en un amplio porcentaje en el fortalecimiento de la actuación de la Gerencia de Sistemas e Informática a nivel interno como institucional en lo relativo a:

- Inducir a los Líderes de Proyecto que construirán las bases del uso del instrumento para que formen la cadena del conocimiento de la excelencia en el manejo de proyectos.
- Contar con un plan de proyecto en donde se incorporen todas las actividades que se vean involucradas en las distintas fases en que se divide el proyecto, para su fácil administración y seguimiento.
- Tomar el tiempo necesario para realizar las primeras fases del proyecto, las cuales son vitales para la óptima construcción e implantación de producto o servicio a obtener
- Llevar a cabo dentro de la planificación de los proyectos el análisis del impacto de los riesgos que se derivan de los cambios presentados, facilitando la prevención y/o mitigación del mismo en un mínimo de tiempo y costo para el proyecto.

- Facilitar la interacción en mayor o menor grado de los usuarios en todas las fases del proyecto, los cuales formaran parte de las incidencias que se presenten en cada una, para apoyo de las mismas.
- Contribuir a mejorar el seguimiento y control de los proyectos, independientemente del cambio que se presente.
- Proporcionar mayor apoyo en la toma de decisiones a todo nivel, sobre cualquier incidencia que se suscite.
- Proporcionar correspondencia entre la disponibilidad de la información estadística y la ejecución administrativa.

1.3.- Objetivos de la Investigación

1.3.1.- Objetivo General

Aplicar efectivamente la instrumentación de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de los Proyectos de la Gerencia de Sistemas e Informática de una Institución bancaria del sector público.

1.3.2.- Objetivos Específicos

La aplicación efectiva del instrumento existente en la GSI basado en el uso de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de proyectos, tendrá como objetivos específicos los siguientes:

- 1.- Realizar una investigación, del uso que se le está dando al instrumento existente basado en las “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de proyectos, creado en la GSI y realizar un análisis de los resultados obtenidos.
- 2.- Proponer, lineamientos estratégicos expeditos, en cada proceso o fase para la aplicación del instrumento, que permita el uso de las mejores prácticas en el desarrollo de sistemas, así como la definición clara de los roles y responsabilidades de cada actor.

- 3.- Sentar las bases para que se pueda aplicar la estrategia propuesta en un departamento de la GSI.
- 4.- Proponer un esquema general que permita la mejora continua de los instrumentos utilizados para el uso de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de proyectos.

1.4.- Alcance y Delimitaciones

- El presente estudio se centrará en un departamento de la Gerencia de Sistemas e Informática, el cual se denominara de ahora en adelante: GSI-DPTO1.
- La cartera de proyectos se tomará del plan plurianual 2006-2008, específicamente los proyectos del año 2006, denominándose, CP-GSI-DPTO1, las estadísticas se medirán en porcentuales.
- La estrategia propuesta se implantará en los proyectos del DPTO1 y CP, directamente en los que correspondan entre al primer semestre del 2006.

1.5.- Limitaciones

- Por ser una institución pública, la información sobre el manejo interno de sus sistemas es denominada como confidencial y no debe mostrarse a la luz pública, sin la autorización de sus autoridades, los nombres que en este documento se referirán, no se corresponden con la realidad del instituto, sin embargo los datos que se generen de los instrumentos de evaluación son fidedignos.
- Se tomaran los Criterios Técnicos del “Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (**SIPAL**)”, para la realización de la propuesta,

cumpliendo con un gran porcentaje de ellos, ya que, no se dispone del tiempo suficiente para su aplicabilidad.

CAPITULO II – MARCO METODOLÓGICO

2.1.- Generalidades

Se comenzará enfocando la esencia de este capítulo para el desarrollo del Proyecto de Investigación. «El Marco Metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberá plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de obtención de los datos» (Balestrini, 1998).

Esta sección cumple un rol importante en esta investigación y en el proceso que señala el conjunto de procedimientos lógicos, técnicas operacionales contenidos en los distintos momentos de la investigación. La finalidad de este Capítulo es poner de manifiesto sistemáticamente el conjunto de procedimientos aplicados, con el propósito de permitir el análisis de los supuestos del estudio y de reconstruir los datos desde los principios teóricos operacionales. Los procesos metodológicos presentan significativas diferencias acorde con la posición que se adopta en el discurso teórico

2.2.- Tipo de Investigación

«El nivel de la investigación esta referido al grado de profundidad con que se aborda el mismo» Arias, Fidas. 1997. Teniendo en cuenta el tema de investigación y los objetivos planteados, la metodología será una combinación de:

Investigación exploratoria - ya que, «se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, así mismo, sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tres tipos - Exploratorios, descriptivos, correlacionales y

explicativos» (Danhke, 1989). En el caso de este proyecto de investigación servirá para obtener información con la cual se espera identificar posibles afirmaciones y conocer mejor la situación que está presentando conflicto a la hora de la correcta aplicación del uso de las “Mejores Prácticas de Sistemas” para el desarrollo de los proyectos en el área a estudiar, y además:

Investigación explicativa - ya que «se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de causa-efecto»

En este sentido el proyecto presenta características que lo ubican dentro del nivel exploratorio ya que realiza un estudio sobre un tema poco conocido en el área y con mucha incidencia en el logro de objetivos. Pero también dispone de un matiz que lo coloca como una investigación de nivel explicativo ya que trataremos de indagar el por que no se están realizando las actividades o pasos existentes en el instrumento desarrollado en la Gerencia de Sistemas e Informática para el uso de las “Mejores Prácticas de Sistemas” con la finalidad de poder establecer su estructura y comportamiento y así idear un esquema de estudio que nos permita proponer soluciones a nivel exploratorio en función de los resultados obtenidos.

2.3.- Diseño de la Investigación

El enfoque que se le dará a este Proyecto de Investigación, va a ser un estudio cualitativo, ya que se enfoca y asocia mejor a los de carácter exploratorios.

La estrategia de la investigación se centra en una investigación de tipo Diseño no experimental, Transeccional, Exploratorio, ya que se estaría realizando observaciones en un momento único en el tiempo y se recolectará datos sobre un área específica de la Gerencia de Sistemas e Informática (GSI), con ideas claras y prefijadas hacia donde se enfocaría la investigación, ya que la necesidad radica en la obtención de logros bajo objetivos fijados en el desarrollo oportuno y eficiente de los proyectos de sistemas de la GSI. Así mismo, la

estrategia estará basada en una investigación de campo ya que se realizarán consultas, entrevistas en todo el área para los proyectos del plan operativo 2006 y en especial a los que forman parte del 1er semestre del año indicado, lo que daría una mayor información sobre la investigación a realizar.

2.4.- Fases de la Investigación

En esta etapa se aplicarán los tópicos establecidos en el documento de PMI: Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos del Project Management Body of Knowledge –PMBOK®-(2004), solo como referencia, ya que se quiere enfocar el proyecto en el estudio de una situación para obtener una respuesta. La metodología aplicada será la conjunción de varios aspectos que se inician con:

La definición, la cual ya se ha trabajado en el Capítulo I, se complementará con la información de las actividades que están involucradas en el proyecto de investigación y de los recursos que forman parte de este, estas actividades serán los instrumentos que se utilizarán como base del estudio, entre estos tendremos: Las entrevistas y encuestas a los diferentes líderes de proyecto que están involucrados en el área de estudio y los distintos cuestionarios que deben emplearse para cumplir con el objetivo, los cuales deben estar bien enfocados a la necesidad y ser claros para que cualquiera de los líderes pueda fácilmente responderlos.



Figura 1.- Fases de un Proyecto

Fuente: Profesor Velazco. Universidad Católica Andrés Bello. Postgrado en Gerencia de Proyectos. Cátedra: Definición y Desarrollo de Proyectos. 2005

En la planificación se trabajará con el tiempo y la relación con los recursos ya definidos en la fase anterior, el costo no será abordado, ya que, éste depende del resultado del presente estudio de investigación. Es la primera etapa de la metodología en la cual se deben tomar en cuenta todas las tareas, tales como; el tiempo, los recursos que estarán involucrados en esta, los roles y sus responsabilidades.

Por último tenemos la Fase de Ejecución e Implementación, en la cual se aplicarán las encuestas y entrevistas ya preparadas, posteriormente se realizará un análisis de los resultados obtenidos para culminar con la razón del porque no se están utilizando la instrumentación de las Mejores Prácticas en sistemas para el desarrollo de los proyectos de la Gerencia de Sistemas e Informática, o una propuesta para aplicarlas, mejorando así la gestión del área de estudio y por ende la de la GSI del ente del sector público.

2.5.- Unidad de Análisis

La unidad de análisis o ubicación en donde se aplicara el estudio, está identificada en un Departamento (GSI-DPTO1) adscrita a la Gerencia de Sistemas e Informática del ente público. A continuación organigrama del área de estudio:

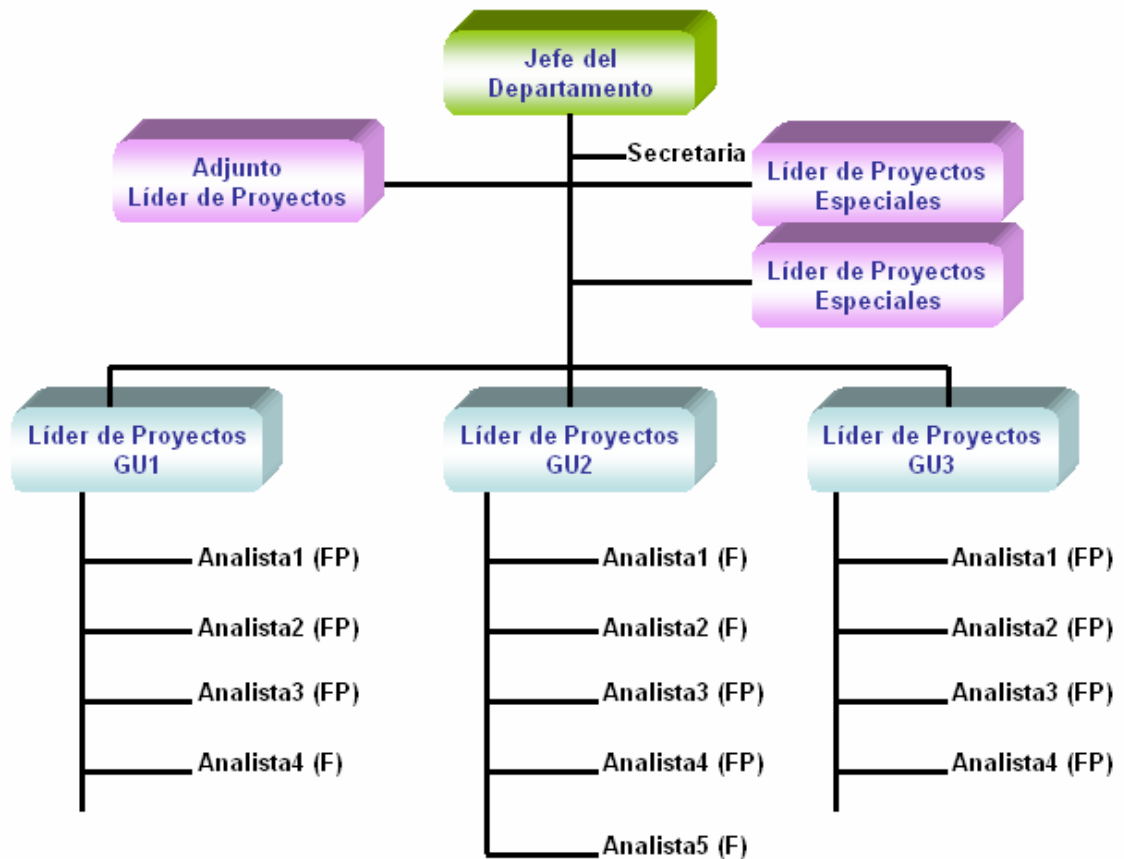


Figura 2.- Organigrama del GSI-DPTO1

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

2.6.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para poder recopilar información que después será analizada con la finalidad de resolver el problema de investigación en función de los objetivos, se requiere definir en primer lugar los instrumentos o herramientas que se utilizaran para tal efecto y la forma o técnicas como se van a utilizar dichos instrumentos. El instrumento consiste en la herramienta o formulario diseñado para registrar la

información que se obtiene durante el proceso de recolección de la información. La técnica es el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos.

Como instrumentos se utilizarán la observación directa, las entrevistas, los datos obtenidos por el análisis de los estatus de los proyectos del área del DPTO1, indicados en el caso de estudio, se revisará la posibilidad de incorporar algún programa informático que facilite la medición del rendimiento de los proyectos y las actividades realizadas para su desarrollo o de una estrategia para mejorar la gestión del área.

2.7.- Técnicas para el análisis de datos

Aquí se incluye como se va a analizar e interpretar los resultados. Una vez recopilados los datos a través de los instrumentos y técnicas de recolección, es necesario procesarlos para que luego puedan ser analizados.

El procesamiento de los datos consiste en ordenarlos organizarlos según ciertos criterios de tal forma que se facilite la disponibilidad de dichos datos al momento de requerirlos para cotejarlos, contarlos o aplicarlos a un proceso matemático o estadístico.

- Los datos obtenidos serán clasificados de acuerdo a su naturaleza y contenido.
 - Cerrado con éxito (Verde), el cual habrá cumplido con todas las actividades, técnicas, funcionales y administrativas, estará entre el 0% y el 15 % de desviación en sus patrones de costo y tiempo.
 - En progreso o modificado por cambio de alcance (Amarillo), se estipulará que el cambio mayor al 20% de impacto sobre el proyecto debe ser cerrado y abierto uno nuevo, este se encontrará entre un 16 y 35% de desviación.
 - En progreso o modificado por cambio de alcance o suspendido

(Rojo), se estipulará que el cambio mayor al 20% de impacto sobre el proyecto debe ser cerrado y abierto uno nuevo, este se encontrará entre un 36 y 50% de desviación.

- Se utilizarán técnicas avanzadas de análisis de riesgo, las cuales deberán corresponderse con las actividades que se hacen o dejan de hacer influidas por factores externos. Sobre este punto no se considerarán temas puntuales sino que se desarrollarán en el transcurso del tema.

Para tal efecto se deberán obtener los resultados de las pruebas mediante reportes y por aplicación directa a los proyectos a los que se tuvo acceso; esta información en muchos casos en forma directa, permitirá orientar las recomendaciones en función de un máximo rendimiento posible.

2.8.- Operacionalización de Variables

De acuerdo con lo indicado Díaz Soriano en su libro Metodología de la Investigación”. Operacionalización de Variables: ... El proceso de investigación científica relaciona conceptos y variables, los conceptos son abstracciones que representan fenómenos empíricos y para pasa de la etapa conceptual de la investigación a la etapa empírica, los conceptos se convierten en variables.

¿Dónde se identifica la variable?

El atributo, característica a estudiar en un sujeto u objeto se identifica:



¿Dónde definimos a las variables?



¿Dónde observamos o medimos a las variables?



Figura 3.- Operacionalización de Variables

Fuente: Díaz Soriano, s.f.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
Realizar una investigación, del uso que se le está dando al instrumento existente basado en las "Mejores Practicas en Sistemas" para el desarrollo de proyectos	Proyectos Impacto Institucional Recurso Humano Instrumentos	Condiciones e instrumentos requeridos para el uso efectivo de los instrumentos existentes	Ejecución y cierre de los proyectos Calidad de los productos Equipo de Proyecto Uso de los Instrumentos existentes	Observación Directa Tormenta de Ideas Entrevista a Especialistas Encuesta a usuarios Investigación Documental
Proponer, una estrategia para la aplicación del instrumento	Exigencias de la institución	Formular lineamientos estratégicos a seguir	Calidad de los productos	Apoyo de Especialistas Investigación Documental
Sentar las bases para que se pueda aplicar la estrategia propuesta en un departamento de la GSI.	Necesidades de la muestra Plan Administrativo	Seleccionar un plan administrativo acorde con las necesidades y preferenciales de la muestra	Proyectos Vs Logros Vs Instrumentos	Apoyo de Especialistas
Proponer un esquema general que permita la mejora continua de los instrumentos utilizados para el uso de "Mejores Practicas en Sistemas" para el desarrollo de proyectos	Exigencias de la institución	Formular lineamientos estratégicos a seguir	Calidad de los productos	Apoyo de Especialistas

Tabla 1.- Operacionalización de los Objetivos y Variables
Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

CAPITULO III – MARCO TEORICO

3.1.- Marco Organizacional

Antes de conceptualizar la institución o empresa en donde se enmarca este trabajo de investigación y por ser esta un Institución Pública, se iniciará este capítulo con lo que es la Administración Pública, como es ésta como Organización, su entorno, su gente, y posteriormente se abordará lo que corresponde a la institución y el área particular en donde se aboca el presente estudio.

Se realiza este enfoque debido a que la problemática o situación planteada en este trabajo de investigación, no se puede desvincular del comportamiento organizacional que se adquiere en una institución pública, ya que su entorno y cultura es muy particular, sin embargo, no se trata de enfocar el tema en el factor humano, si no como incide éste en el resultado de la investigación.

Para comprender las características y el papel de la Administración Pública, es imprescindible definir el concepto de Estado.

La definición que mejor se adapta al propósito, y en general más aceptada, es la de Jellinek citada por Mario León (1986): «El estado es la unidad de asociación dotada originalmente de poder de dominación y formada por hombres asentados en un territorio».

La Administración Pública es el medio por el cual el gobierno hace efectiva su acción. Es el instrumento del estado para el cumplimiento de sus fines.

Sin duda, quienes se dedican a los asuntos de la Administración Pública no pueden dejar de lado los aspectos fundamentales, como lo son: la organización y los principios fundamentales de la administración, y sobre todo de una sana administración.

3.1.1.- Análisis Administrativo

El análisis administrativo es: «el método de investigación científica aplicado a la administración y basado en los métodos cuantitativos, las ciencias del comportamiento humano y el enfoque de sistemas, que consiste en dividir o separar las partes constitutivas de una situación o problema administrativo y su estudio, hasta llegar al conocimiento de los principios o elementos (naturaleza, causas y manifestaciones), con el propósito de realizar una evaluación, inicialmente y de proceder a un cambio organizativo, si es del caso» (Alfonso Palacios, 1984) se puede entender el análisis administrativo como aquella función de la administración, aplicado al uso de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta una institución para cumplir sus objetivos.

De igual manera se comprende como: «una actividad cognoscitiva de los problemas de la administración en un campo específico de estudio. La organización y sus diversas manifestaciones como ente dinámico, y una dimensión analítica definida; el comportamiento interno de los organismos públicos y las unidades que lo integran (microanálisis) o estudios de tales organismos considerados estructuralmente como un todo (macroanálisis). En consecuencia no es una técnica específica, sino una metodología que utiliza diversas técnicas de investigación para el logro de sus propósitos».

3.1.2.- Organización

Stephen Robbins (1987), la define como: «...una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes...»

Palacios (1995) le da a la organización una connotación de ente vivo, y la define como: «...un grupo humano con características de institución social a nivel de definición antropológica y sociológica, en la cual sus miembros tienen un comportamiento finalista, racional y consciente, a nivel de coordinación individual

y grupal, respecto de un sistema de actividades u operaciones que actúa como razón de ser de la vinculación entre sus miembros.»

Esta organización se ve influida en forma permanente y dinámica por el medio ambiente o contexto al cual, también, influye.

Cross (1997), en su Diccionario de Negocios, la define de la siguiente manera: «Combinación de instalaciones, personal, patrimonio, políticas, patrones y capacidades, entre otros factores, que da lugar a una empresa que funciona, sea pública o privada, lucrativa o no lucrativa.»

Esto divisa una necesidad del ser humano, de unir sus esfuerzos y expectativas con otros, en la búsqueda de satisfacer sus múltiples necesidades.

De ahí que la organización naciera para llenar la necesidad humana de la cooperación y lograr de esta manera la consecución de objetivos comunes por medio de la coordinación e interacción entre sus participantes.

Lo anteriormente citado lo respalda el hecho de que: «...los hombres se han visto obligados a cooperar entre si para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas y sociales.» (Koontz y O'Donnell, 1990)

Según Chiavenato (1997), la organización existe siempre y cuando se de una comunicación entre las personas que la componen y estén dispuestos a cooperar para cumplir los propósitos que se tienen en común.

Es por esta razón que se puede afirmar que toda organización sin importar su naturaleza o interés: «...crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y usos.»

Con estos antecedentes, se llega a una definición más precisa, en donde se acota que las organizaciones: «...son sistemas cooperativos que tienen como base la racionalidad.»

En síntesis, la cooperación es el elemento esencial de cualquier tipo de organización y que su finalidad es lograr un objetivo común, debiendo existir la interacción entre sus miembros.

Debe destacarse que la disposición de cada uno de los miembros de la organización, para contribuir al logro de sus objetivos, va ser variable y estará sujeta al resultado de las insatisfacciones o satisfacciones generadas de manera real o por percepción mental de su cooperación.

Visto desde otro enfoque, el deseo de cooperación en el individuo depende, sustancialmente de los incentivos brindados por la organización, de aquí nace un interés mutuo: «...las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales.»

3.1.3.- Papel del Ente

De acuerdo con lo establecido en los principios básicos de la institución bancaria del sector público, se tiene:

Al Estado le corresponde velar por la estabilidad monetaria y de precios, por lo que, éste Ente debe:

Contribuir con el Ejecutivo Nacional en la armonización de la política monetaria con la fiscal, facilitando el logro de los objetivos macroeconómicos con la creación y mantenimiento de las condiciones monetarias que se requieren para la transición y cambio estructural de la economía venezolana, y con los mecanismos necesarios que permitan minimizar sus niveles de vulnerabilidad ante las fluctuaciones externas y la volatilidad de las variables claves del sistema.

Con el fin de obtener un funcionamiento coordinado, este Ente define y alinea las funciones y responsabilidades de cada nivel organizativo y realiza reformas estructurales al sistema de gestión.

La actividad interna del Instituto, las responsabilidades de sus autoridades y el control de la gestión administrativa, se fundamenta en un conjunto de normas, políticas y reglamentos que privilegian los criterios de integración y formalización, que se desarrollan a través de un proceso consultivo con las unidades del Instituto. Para optimizar la gestión se dispone de un Sistema de control interno de la gestión en atención a los principios de eficiencia, eficacia, transparencia, calidad, economía y responsabilidad pública, facilitando la actuación responsable, la rendición de cuenta y el control social.

3.1.4.- Principios de Actuación

Es un ente estatal, integrante del Poder Público Nacional, y ejerce funciones gestoras de los intereses públicos; se rige por los principios de actuación que gobiernan a la Administración Pública, y por principios particulares relativos a la autonomía, coordinación, imparcialidad y rendición de cuenta, que definen su naturaleza jurídica. En el ejercicio de la función pública, el ente se rige por los siguientes principios:

- ***Competencia:*** El ente tiene por objeto lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la moneda, para lo cual se le asignan competencias de obligatorio ejercicio y atribuciones de carácter discrecional.
- ***Transparencia:*** Debe mantener informada a la colectividad y a las otras instancias del Estado de las decisiones que adopta, como medio de control democrático sobre su actuación, sin menoscabo de los derechos constitucionales y legales.
- ***Colaboración:*** Debe prestar necesaria colaboración a los otros integrantes del Poder Público, para cumplir los fines del Estado.

- **Legalidad:** Desarrolla sus competencias, con estricto apego a las normas jurídicas preexistentes y aplicables a las situaciones jurídicas que atiende o resuelve.
- **Responsabilidad:** Está sujeto a distintos controles; la autonomía en la realización de sus funciones, impide la intromisión de cualquier integrante del Poder Público en la realización de su objeto, pero hace necesario que actúe un sistema de controles (pesos y contrapesos), que asegure el apego a los principios que rigen el Estado. A esto se añade la previsión legal conforme a la cual los miembros del Directorio son responsables de los actos que adopten en el ejercicio de sus funciones, y de los actos emanados del Directorio, a menos que hayan salvado el voto o votado negativamente.
- **Eficacia y eficiencia:** Debe adecuar su gestión y su sistema de control interno para que la relación entre los recursos de que dispone y el cumplimiento de sus metas y objetivos, atienda a criterios de racionalidad, oportunidad y efectividad para dar lugar a una auténtica actuación responsable.

3.1.5.- Misión de la GSI

La Gerencia de Sistemas e Informática (GSI) tiene la misión de instalar (diseñar, desarrollar o adquirir e implantar) la Infraestructura de Datos y Sistemas de apoyo a las operaciones del ente público y proveer el servicio de los recursos informáticos (computadores, software de base, servicios de comunicación, estaciones de trabajo) que permita utilizar dicha Infraestructura de Datos y Sistemas en la dirección y ejecución de las operaciones del Instituto.

3.1.6.- Visión de la GSI

La Gerencia de Sistemas e Informática (GSI) se proyecta como una unidad *<impulsora del modelo de gestión del instituto, sus objetivos estratégicos*

e iniciativas de cambio >, <que provee soluciones que contribuyen a la innovación del Instituto, bajo una visión integral de procesos, sistemas y tecnología>, <con capacidad técnica y respuesta oportuna a los requerimientos del negocio>, asegurando la continuidad del servicio y el resguardo de los activos de información, <con capital humano orientado a la excelencia del servicio>, mediante la entrega de productos de calidad, <para satisfacer a sus clientes>.

3.1.7.- Políticas Institucionales de la Tecnología de Información de la GSI

Las Políticas Institucionales de Tecnología de Información están orientadas a:

- “La consolidación de una plataforma de servicios informáticos que soporte la automatización y conectividad con el entorno como medio para perfeccionar los flujos de información y las operaciones del Instituto...”
- “..fortalecimiento de los mecanismos de acceso a la información institucional, utilizando tecnologías que aseguren facilidad de uso, estabilidad, capacidad de recuperación, seguridad y contingencia...”
- “Se privilegiará la adopción de tecnologías basadas en estándares abiertos, y se aplicará progresivamente tecnología de software libre, atendiendo a los niveles de criticidad e integración de los sistemas, la continuidad y estabilidad del servicio, y la reducción de los riesgos asociados a la dependencia tecnológica.”
- “La autonomía tecnológica del Instituto mediante la asimilación, desarrollo y formación continua del recurso humano de la Gerencia de Sistemas e Informática, ...para asegurar los procesos de administración y gestión de los servicios informáticos del Instituto..”

Objetivos del PEI	Estrategia
< impulsora del modelo de gestión del Ente Público, sus objetivos estratégicos e iniciativas de cambio >	▶ IMPULSAR EL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
<...para satisfacer a sus clientes>	▶ INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
<...que provee soluciones que contribuyen a la innovación del Instituto, bajo una visión integral de procesos, sistemas y tecnología>	▶ PROVEER SOLUCIONES SEGURAS, INTEGRALES Y ADAPTABLES
<...con capital humano orientado a la excelencia del servicio>	▶ CONTAR CON CAPITAL HUMANO ORIENTADO A LA EXCELENCIA
<...con capacidad técnica y respuesta oportuna a los requerimientos del negocio>	▶ ASEGURAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA OPORTUNA

Tabla 2.- Objetivos Estratégicos de la GSI

Fuente: Gerencia de Sistemas e Informática. Plan Estratégico Plurianual 2006 - 2008

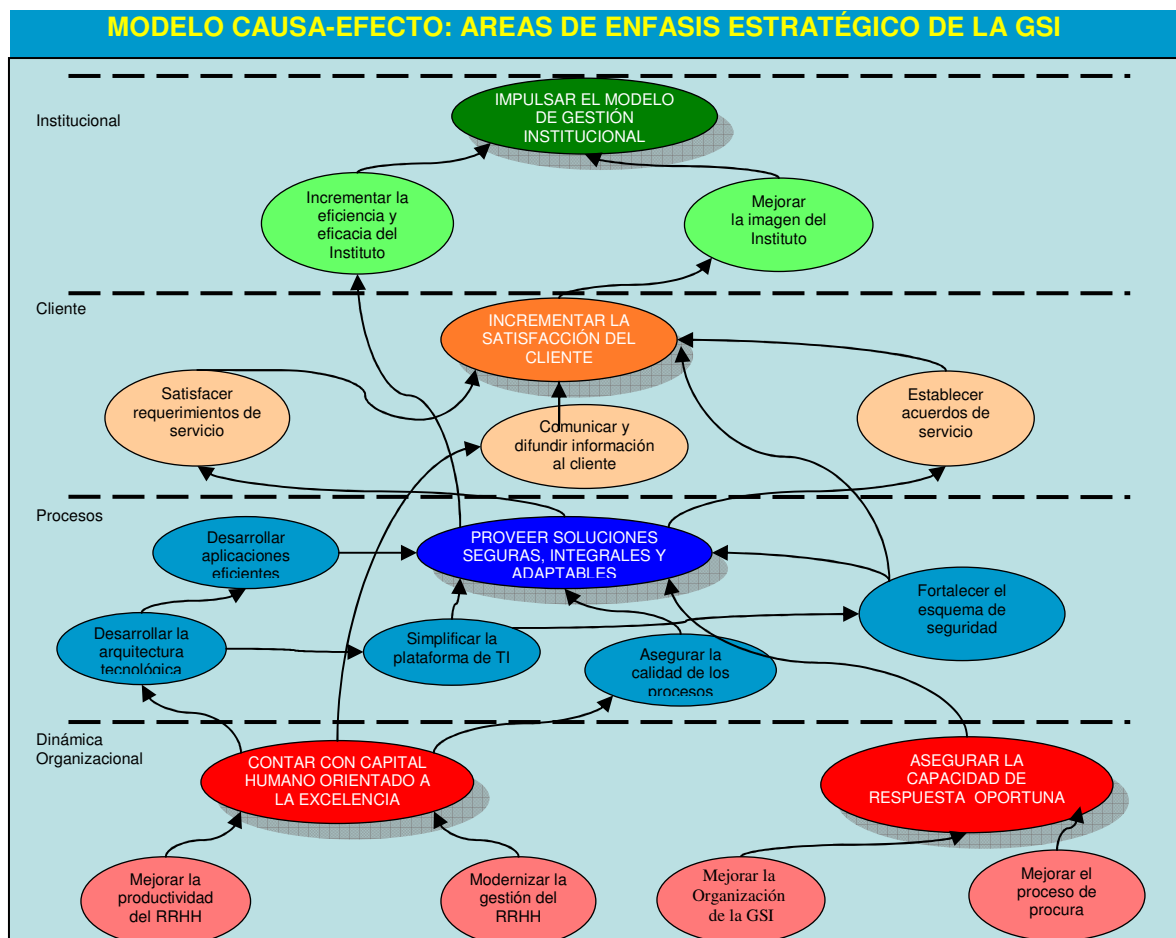


Figura 4.- Modelo Causa – Efecto: Áreas en énfasis Estratégico de la GSI

Fuente: Gerencia de Sistemas e Informática. Plan Estratégico Plurianual 2006 - 2008

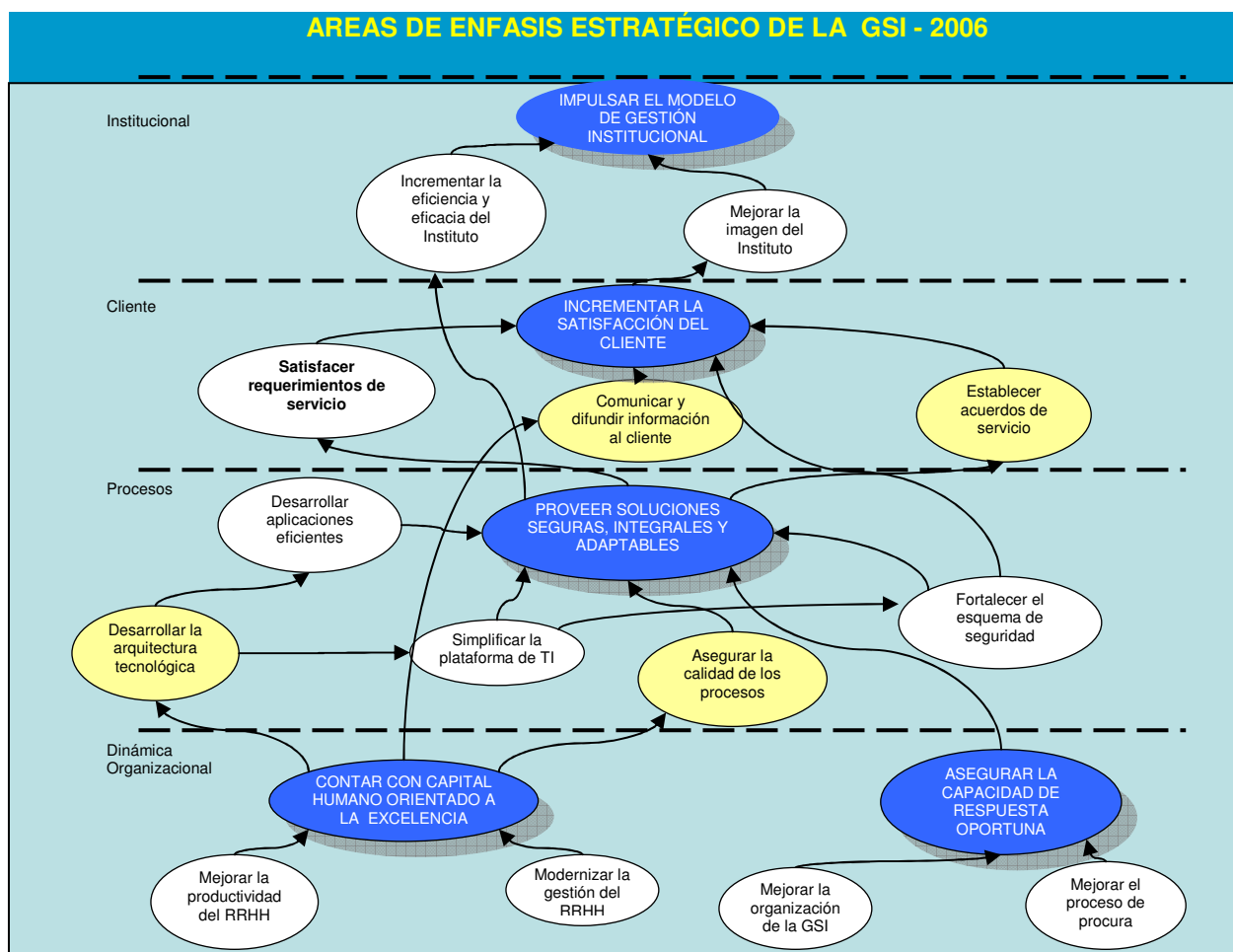


Figura 5.- Modelo Causa – Efecto: Áreas en énfasis Estratégico de la GSI – 2006

Fuente: Gerencia de Sistemas e Informática. Plan Estratégico Plurianual 2006 - 2008

En el Plan Estratégico Institucional, el portafolio de Iniciativas Ordinarias de la GSI, están conformadas por cuatro (4) portafolios sólo para actividades propias de la GSI, las cuales son:

- Gestión Interna de la GSI
- Proveer Servicios de Tecnología de información para el Ente Público
- Mantenimiento de Aplicaciones existentes

➤ **Gestión de Contratos**

La estrategia tecnología del Ente Público para el 2006, está soportada en: Iniciativas propias de la GSI + Portafolios de Proyectos para las Áreas, las cuales se ilustran a continuación:

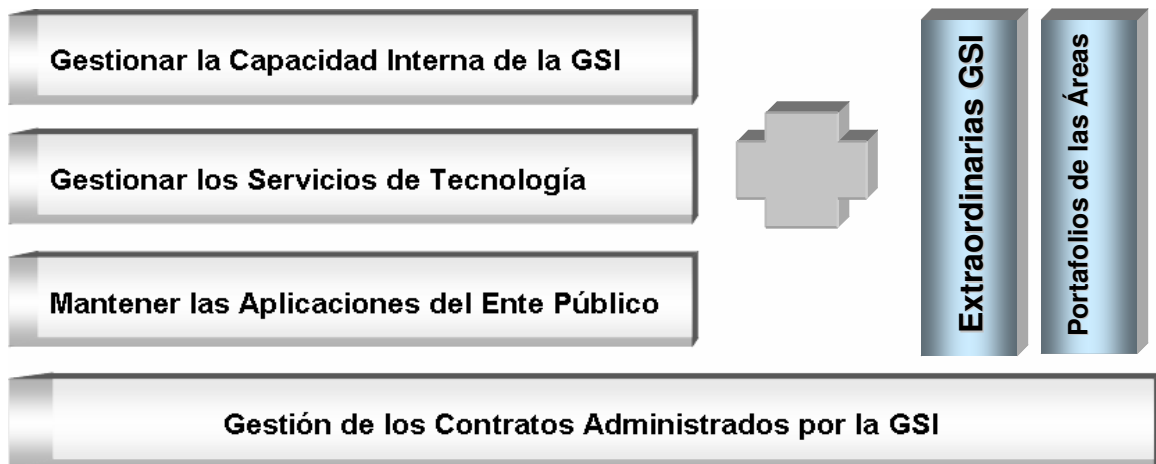


Figura 6.- Iniciativas propias de la GSI + Portafolios de Proyectos para las Áreas

Fuente: Gerencia de Sistemas e Informática. Plan Estratégico Plurianual 2006 - 2008

“La actuación en el campo de la tecnología de información deberá situar al Ente como líder del sistema financiero en su ámbito de competencia...”

“La administración eficiente de los servicios informáticos del Ente permitirán orientar la gestión hacia la satisfacción de los usuarios, en conjunto con la entrega de servicios de alta calidad y confiabilidad...”

3.1.8.- Gestión Interna

Entre los aspectos más resaltantes de la gestión interna de la GSI, se puede citar:

- Continuar “...con la instrumentación de los elementos que permitan controlar el acceso y proteger la información...” procesada por los sistemas que conforman la plataforma tecnológica del instituto.

- Instrumentación de “...la disciplina de proyectos como base para la formulación, planificación, seguimiento, ejecución de proyectos de Tecnología de Información”.
- “Se establecerán los planes para la actualización oportuna de la infraestructura de aplicaciones datos y tecnología” como la base de sustento para la innovación y la vanguardia tecnológica institucional.

3.1.9.- La GSI – Organización

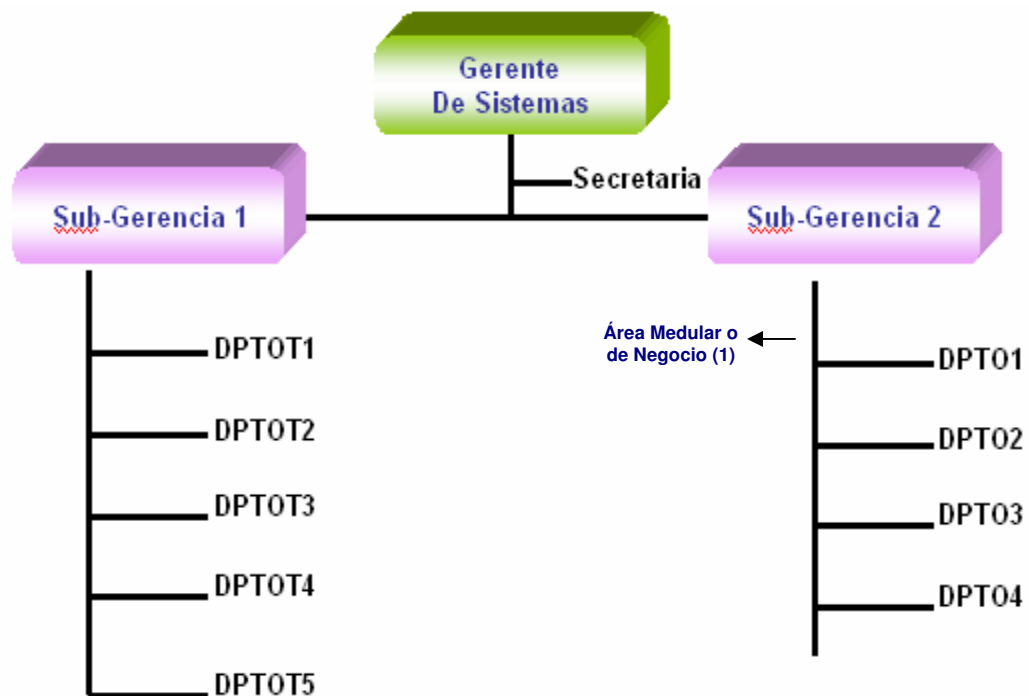


Figura 7.- Organigrama de la GSI

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

A grandes rasgos, la organización de la GSI, se encuentra está dividida en dos grandes secciones; una apoya todo lo que se refiere a la plataforma tecnológica “parte dura” y que a su vez está subdividida en varios departamentos (DPTOTX), que facilitan la distribución de las cargas tecnológicas (Redes, servidores, base de datos, seguridad, aseguramiento de la

calidad, procesos, equipamiento, etc.), y otra sección que apoya los sistemas que soportan los negocios de las áreas medulares del instituto y es lo que se refiere a la parte “blanda”, y que adicionalmente es el enlace entre los usuarios de esas áreas medulares y la GSI. Esta última se subdivide en varios departamentos (DPTOX) y cada uno apoya a un área medular del instituto, según se muestra en la Figura 7.

3.1.10.- El DPTO1 (Área de estudio)

El DPTO1, posee una organización lógica, la cual se describirá en forma general, y según su distribución, esta constituido por:

- Un Jefe del Departamento, el cual se encarga de todos los aspectos administrativos de apoyo al área de negocio principal y las actividades que se refieren al personal y propias de la gerencia de sistemas. A él le llegan los requerimientos solicitados por la máxima autoridad de las áreas medulares que apoya el DPTO1.
- Un Líder de Proyectos, que funge también como adjunto en las oportunidades que se ausenta el Jefe del DPTO1 y que a su vez administra proyectos especiales, pero no atiende requerimientos de los sistemas del área de negocio medular .
- Dos Líderes de Proyectos, que están encargados cada uno de un proyecto institucional que abarcan el 75% de los negocios del área medular. Actúan como respaldo de los líderes y/o analistas de soporte cuando se presentan situaciones de emergencia. En un 25% desvían la prioridad del proyecto institucional por la atención de requerimientos diarios y cuando son prioridades llegan hasta un 85%.
- Tres Líderes de Proyectos que soportan los procesos de negocio de cada área administrativa de las gerencias usuarias, atienden todos

los requerimientos de las áreas medulares y poseen personal a su cargo (Analistas de soporte), para apoyar y solventar las necesidades que se presentan, así como, lo que corresponde a los nuevos proyectos que le permiten la continuidad de los negocios. Actualmente, se dividen en proyectos de desarrollo y de mantenimiento, estando en una relación 3 a 1 y en algunos casos 4 a 0, cuando no se cuenta con el recurso para atender las nuevas necesidades. Hay recursos que no aportan valor al DPTO, ya que la tecnología superó sus conocimientos, se perfilan como personal para el apoyo administrativo y/o logístico del DPTO, pero no se cuenta con ninguna estrategia para aprovecharlos.

3.2.- Antecedentes de la Investigación

El tema completo de este trabajo de investigación, no ha sido estudiado en los trabajos de tesis consultadas o en proyectos de Investigación en Internet, solo se ha encontrado la aplicación directa del uso de las “Mejores o Buenas Prácticas...” en diferentes ámbitos, pero, el porqué de su eficiencia o no aplicación, no hay resultados, aunado a esto en la institución en donde se aplicará la investigación tampoco ha sido estudiado, solo la GSI ha solicitado referencias de algunos casos puntuales a nivel de proyectos, que han marcado la diferencia en los resultados esperados, sin embargo estos no se han publicado.

Adicionalmente, la información de la existencia de los instrumentos no ha sido totalmente divulgada a todas las áreas que requieren de esa información para el manejo eficiente de los proyectos que apoyan las iniciativas de las unidades de negocio y por ende a la Institución. Asimismo, se obtiene que los que tienen esa información no la están impartiendo.

Es importante indicar que los instrumentos de los cuales se hace mención en este trabajo de investigación, son Manuales que indican los procedimientos a

utilizar desde el primer momento que se presenta la propuesta de una necesidad o resolución de un problema, en los cuales existen fases (Fases de un Proyecto, estándar en la Institución de estudio: Inicio, Definición, Diseño, Construcción, Verificación, Implantación y Post- Implantación) que se asemejan a las utilizadas por PMI, sin embargo, están muy generales y no se identifican con la diversidad de tipos de proyectos que se llevan en la institución.

A todas estas en la GSI, existe un área de Administración de la Calidad, que se encuentra actualizando y mejorando los instrumentos existentes, para hacerlos mas óptimos para el uso de los Lideres de Proyecto, pero que no logran llegar a los analistas de la gerencia.

Tomando en consideración que las áreas técnicas también tienen un papel bien importante en la Gestión efectiva de la GSI, se diría que existen procedimientos que afectan directamente a los usuarios, ya que la falta de atención de sus requerimientos influye altamente en los resultados finales de cada comité, en los cuales es un punto a notar.

En los trabajos de investigación encontrados, se obtuvo una página que aportará un enorme valor agregado a este estudio, ya que está relacionada con los Organismos del Sector Público, punto focal de la unidad de análisis de éste trabajo. La página en referencia es www.sipalonline.org (Recuperado en Julio, 21, 2006), donde se encuentra todo sobre el “Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe. (SIPAL)”

3.3.- Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe. (SIPAL)

3.3.1.- ¿Qué es SIPAL?

El Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (SIPAL), es una iniciativa del Área de Gobierno y Asuntos Públicos de la Facultad Latinoamericana de Ciencias

Sociales FLACSO-Chile auspiciada por el Banco Interamericano del Desarrollo (BID) y patrocinada por el Consejo Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo (CLAD). El Gobierno de Chile apoya a **SIPAL** a través del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).

Los usuarios de SIPAL son los organismos y servicios públicos de las administraciones públicas centrales de los países de América Latina y El Caribe.

3.3.2.- Objetivo principal

El objetivo de **SIPAL** es contribuir a la identificación, documentación, validación, recopilación y difusión del conocimiento sobre buenas prácticas de gestión que permita el fortalecimiento de las administraciones públicas centrales de los países de América Latina y El Caribe de habla hispana, el mejoramiento de sus propias prácticas y la adopción de medidas conducentes a garantizar la sustentabilidad en procesos de mejoramiento continuo a través de la comparación de buenas prácticas a nivel regional.

Son objetivos específicos:

- **Diseñar una metodología para la documentación** de buenas prácticas de gestión pública a través de una guía que permita definir los conceptos utilizados por el sistema en cada una de las etapas del proceso.
- **Recopilar, documentar y difundir** las buenas prácticas de gestión regional según estándares de calidad previamente definidos por SIPAL.
- **Mostrar el itinerario de solución de los distintos problemas** abordados por las administraciones públicas centrales de los países participantes en SIPAL (fases, puntos críticos, generación de instrumentos para su superación) tomando en cuenta los diferentes contextos nacionales e institucionales.
- **Facilitar el intercambio de información regional** sobre buenas prácticas fomentando el uso y mejoramiento de metodologías de bench-

marking, como instrumentos para mejorar los estándares de desempeño mediante la comparación de experiencias regionales.

- **Implementar un banco de casos de buenas prácticas** de gestión pública regional ejecutadas en los países de América Latina y El Caribe a través del desarrollo y manutención de una página Web.
- **Apoyar con soporte en línea** para facilitar la articulación de redes interinstitucionales y contactos inter-usuarios.

Las formas de gestión que en SIPAL se denominan estratégica, ponen énfasis:

- En primer lugar, en el sentido de la realidad, esto es, del contexto político y social en que se ejerce la gestión de las políticas y los programas públicos.
- En segundo lugar, en su adecuación o pertinencia, en términos de producir los resultados más satisfactorios posibles desde el punto de vista de los ciudadanos o de los usuarios.
- En tercer término, en su flexibilidad, o capacidad de innovación.
- Cuarto, en su disposición a aceptar mayores cuotas de coordinación en la gestión pública, no sólo horizontal sino también vertical (o entre los directivos y sus funcionarios).
- Quinto, en la búsqueda de grados crecientes de descentralización y desconcentración de las actividades administrativas.
- En sexto lugar, en un mejor manejo de la incertidumbre, el riesgo y la discrecionalidad.
- Y, en séptimo lugar, en su apertura a una creciente participación ciudadana en la gestión de las políticas y los servicios públicos.

3.4.- Bases Teóricas

Este trabajo de investigación, tendrá como base la aplicación de las Metodologías de Investigación, para el conocimiento de instrumentos a aplicar en las entrevistas puntuales, encuestas a diferentes roles y ámbitos del área de estudio, así como, se solicitarán experiencias en la generación, aplicación y análisis de encuestas a “expertos”, adicionalmente, se consultarán en Internet referencias con respaldo indicado y todo lo que corresponde al manejo de proyectos basados en el PMI.

Asimismo, se tratará un poco sobre el comportamiento organizacional, definido como: «...campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones, debido a su incidencia en el estudio a realizar.» (Robbins, S. 1999)

3.4.1.- Consideraciones éticas

¿Qué es la ética? : La palabra ética viene del término griego Ethos, y significa carácter o modo de ser. Este carácter, aunque condicionado por factores externos e internos, es el centro último de nuestras decisiones libres.

Heráclito de Éfeso (540 AC-470 AC. Filósofo griego) decía que el carácter es para el hombre su destino: según el carácter que una persona tenga enfrentará la vida, con ánimo o desánimo, con ilusión y esperanza o con pesimismo y amargura. Sin duda que las circunstancias también influyen, como dice la famosa expresión de Ortega y Gasset (1914) «Yo soy yo y mis circunstancias y con el apéndice que menos se menciona y si no las salvo a ellas no me salvo yo». Cosa que no se puede hacer sino desde un carácter “alto de ética”.

La ética, es en un primer sentido el saber que pretende orientarnos en la forja de nuestro carácter. Un buen carácter, nos permite hacer buenas elecciones y tomar decisiones prudentes. Y esto lo realizamos sabiendo

Estos conceptos de ética fragmentada son nefastos. Porque siguiendo esta lógica hay ética para la familia y ética para la empresa. Y en la empresa, ética para el jefe y ética para los subordinados. La consecuencia es que no se sabe nunca con quien se esta hablando, se rompen las relaciones básicas de confianza, y el cinismo, oportunismo, y deslealtad pasan a dominar las relaciones interpersonales. El saber ético nos ayuda a tomar las decisiones necesarias que irán forjando nuestro carácter, y así construiremos nuestra felicidad (Los hábitos que las ayudan a ser felices serán virtudes, las que las alejan de la felicidad serán vicios) ya que ésta es el fin último al que todos tendemos. La ética se propone ayudarnos a alcanzarla

Libertad y responsabilidad son indispensables en el mundo ético como lo es el futuro. Porque para forjarnos el carácter necesitamos tiempo, precisamos plantearnos fines y metas a largo plazo, desde donde cobran sentido las metas intermedias (Aristóteles habla de virtudes).

Al hablar de carácter solemos pensar en el de las personas, sin percatarnos de que las organizaciones adquieren unos hábitos, que determinan un carácter que puede ser percibido tanto por sus miembros como por aquellos que desde fuera tienen contacto con la organización. Las organizaciones cobran su sentido en función de sus metas. El fin de las organizaciones es un fin social, porque cada organización se crea para proporcionar a la sociedad unos bienes, en virtud de los cuales queda legitimada su existencia, punto central a la hora de elaborar un código ético. Por lo tanto al momento de pensar en prácticas éticas se debe establecer el fin específico de la empresa, los medios para lograrlo, los hábitos que ha de ir adquiriendo la organización en el contexto de la sociedad en que opera y de los derechos que esa sociedad reconoce a las personas

3.4.2.- Análisis ético

El análisis ético identifica tres ámbitos: las personas involucradas, los valores que vive la organización, y el sistema legal y social en que se esta inmerso. Estas distinciones se hacen para facilitar la comprensión del problema, pero en realidad, se encuentran profundamente entrelazadas.

El primer tipo de análisis busca explicaciones en el carácter o personalidad de los involucrados. Por ejemplo, ¿Ocurrió tal situación por que los responsables eran codiciosos, insensibles, centrados en si mismos, o sencillamente, se trataba de personas con poca experiencia y eminentemente incompetentes?

Los análisis que tienen como foco la organización se centran en la cultura de la empresa y la forma en que se influyen los diversos grupos al interior de ella. ¿Cuáles son las creencias compartidas? ¿Quiénes son los líderes?, ¿cuáles son sus valores? ¿Qué esta permitido? o bien, ¿Cómo se hacen las cosas aquí? Las respuestas a estas interrogantes establecen la cultura del grupo, y las reglas o políticas que regulan sus interacciones tanto internas como con el mundo que los circunda: la sociedad, sus accionistas, clientes, proveedores, etc.

Por último, el enfoque sistémico busca explicaciones en las prácticas legales y en los valores que exalta la sociedad donde se actúa. Esto incluye la ley - que por lo mismo debe ser justa - , la conducta de ciertas instituciones que dan orientación a nuestras vidas, y en general los valores que predominan en nuestra sociedad.

3.4.3.- Mejores Prácticas éticas

La ética es importante, porque sin valores mínimos compartidos por todos, la convivencia humana se torna precaria, y al límite, se convierte en una lucha de todos contra todos. Es esencial, para la vida social, poder hacer confianza en los otros, sabiendo que no nos harán daño.

Con todo, el tema alienta mucha suspicacia. Numerosas experiencias de las que hemos sido testigos donde se busca el bien propio en desmedro de otros, o del pequeño grupo, antes que el bien de la sociedad, da pie a éste escepticismo ético.

En el contexto empresarial, su peculiaridad reside en la ascendencia que tiene el éxito económico como medida de capacidad, el que inhibe todo sentido crítico, aun cuando vaya acompañado de conductas visiblemente negativas de algunos de estos triunfadores.

¿Quién pone en práctica las mejores prácticas?

3.4.4.- Mejores Prácticas

Las Corporaciones con mejores prácticas éticas se caracterizan por un convencimiento muy profundo de sus directivos de que la vida ética es esencial. Cuando este convencimiento no existe, el tema se delega en alguna Gerencia, la que implanta las mejores prácticas éticas sin consecuencias significativas para la vida de la organización. Por eso, si no hay convencimiento hay que trabajar primero para que se produzca antes de proceder a las implementaciones.

A nivel sistémico

Respeto a la ley y colaboración leal con los reguladores. Las mejores prácticas requieren cumplir con compromisos mínimos - que no acusen una incoherencia básica - de respeto a la ley, y yo agregaría, de colaboración con los reguladores. Si esto no es así, se envía una señal muy negativa que hace difícil avanzar en la construcción del clima ético. Así, aun cuando parezca obvio, el respeto a la legislación vigente es clave.

Los Directorios deben cumplir su rol. No sólo ser sensibles a los conflictos de interés y a su rol de máxima instancia de la organización. Sino que también involucrarse en la marcha de la empresa, y apoyar al cuerpo ejecutivo para asegurar su eficacia profesional, y balancear eventuales arbitrariedades.

A nivel Corporativo

Transparencia y respeto por las personas. El trato humano, los criterios con que se remunera, se contrata, se promueve o despide, son puntos claves a tener en cuenta antes de introducir códigos que no tengan sustentación en la vida de la empresa. Que las personas sepan que su vida en la organización depende más de sus cualidades que de sus conexiones.

Comunicación: Creación de instancias que favorezcan el diálogo y las discrepancias respetuosas. Las jefaturas deben ser flexibles. Si no es así, el diálogo se transforma en monólogo y la verdad desaparece. Hay una frase que se le atribuye al General norteamericano Pathom que dice que: « Cuando todos piensan lo mismo, es porque nadie está pensando ». El exceso de coincidencia es sospechoso. Hay que permitir que la gente se exprese sin temor, y esta es una medida clara de consideración.

Las prácticas de responsabilidad social son valiosas y todas las grandes Corporaciones americanas las ejercen. Esta apertura a la comunidad ayuda a hacer tangible a las empresas su propia valía, amplía el horizonte de quienes trabajan en ellas, al ponerlos en contacto con realidades significativas de la sociedad de la cual forman parte. Las personas no hacen cosas buenas movidas sólo por la conveniencia, las hacen porque también creen en ellas. Y este rasgo es el que hay que rescatar para darle vida y relevancia a las prácticas éticas. El piensa mal y no errarás, es un máxima que tiene límites.

Por su parte organizaciones con defectos – pero donde se practican valores – hacen posible promover nuevos compromisos en este ámbito.

Códigos de ética y declaraciones de principios. La revista Harvard Bussines Review de julio 2002, incluye un artículo que se titula «Haga que sus valores signifiquen algo». En el se comienza pidiendo que observemos la

siguiente lista de valores corporativos: Comunicación. Integridad. Respeto. Excelencia.

Generando como resultado que los valores de la Compañía deben ser cuidadosamente seleccionados y se debe ser agresivamente auténtico con ellos.

Y por último la redacción de un Código que señale la misión y los compromisos que contrae la organización crea una base común, que si tomada con seriedad, acrecienta el sentido de pertenencia y responsabilidad.

En estos códigos se hacen explícitos los compromisos con accionistas, clientes, proveedores y empleados. Es famoso el caso de Johnson & Johnson (Revista IMAGEN N°55, 2001) cuando su Presidente, tomando como referencia el Código de la organización, retiró del mercado norteamericano una partida de medicamentos defectuosos con un costo para la empresa de cerca de US \$ 200 millones. Ocurrió en los 80 y quedó registrado en los manuales de crisis de la comunicación institucional como un precedente de esa pesadilla de las empresas que se llama “desafío o Recall”. Se trata del famoso caso Tylenol: dos sonadas crisis sucesivas por envenenamiento en las tabletas del analgésico más vendido en los Estados Unidos. En realidad se trató de un sabotaje, pero no por eso fue menor el pánico colectivo generado. La Johnson & Johnson actuó rápido y retiró todo el producto del mercado con un costo, entre ambos episodios, de alrededor de 200 millones de dólares. El caso Tylenol quedó como ejemplo de un “recall” exitoso. La empresa pasó de la crisis a la oportunidad, y en los años sucesivos logró aumentar sus ganancias y facturación. Esto se debió tanto a la rapidez de su reacción como a la estudiada estrategia de comunicación que se puso en marcha. Estas acciones conforman luego la cultura de las organizaciones y la gente sabe como se hacen las cosas ahí.

A nivel de las personas

No puede existir ética sin personas, que hagan propios los valores básicos de la empresa, su misión y declaración de principios. Uno de los

grandes enemigos de la acción ética en nuestra cultura es la preeminencia del tener sobre el ser, del exitismo, del aparentar, la seducción de la “riqueza”. Se necesita algo, que existencialmente nos empuje primero a querer ser más, y luego, a tener más. En lugar de tener más - y tal vez más tarde - ser más. Estos no son juegos de palabras, sino que señalan que para actuar éticamente se debe tener un mínimo de libertad frente a las cosas. Si no es así, los bienes coparán nuestro horizonte e influenciarán decisivamente nuestras conductas. Se será ético sólo cuando la ética pague.

En este contexto, y para concluir, haré referencia al tema del liderazgo. Para construir un mundo sano, se necesitan más que leyes y reglamentos. Son las personas, cuando se alcanza una masa crítica, la que le dan un sello ético a las organizaciones. La ética no cuelga de las paredes sino de la fortaleza y visión de mujeres y hombres que con su carácter están decididas a forjar un mundo mejor. Saben que esto es posible y que depende de ellas.

Las empresas necesitan de líderes en todos sus niveles animados por un espíritu de servicio. Hay un concepto acuñado en 1970 en USA por Robert Greenleaf que se llama el líder como servidor. Esta combinación es a menudo asumida como opuesta - o se lidera - o se sirve. El líder en la comprensión común es el que manda, es al que sirven.

Sin embargo, los grandes líderes experimentan primero el deseo de servir y esto es central a su grandeza.

Servir a los empleados, a los clientes, a la comunidad como primera prioridad. Algunos estudiosos del tema han identificado con algún detalle los rasgos de éste líder: saber escuchar, empático, preocupado, persuasivo, capaz de ponderar apropiadamente una situación, capaz de prever o anticipar las consecuencias de ciertas decisiones, capaz de delegar, comprometido con el crecimiento de las personas, y capaz de crear un sentido de empresa común.

Según Greenleaf el buen líder primero sirve, no crece y progresa de cualquier manera, para luego comenzar a servir. Comienza con el deseo natural de querer servir, el que es seguido por un proceso consiente de aspirar a liderar. Este personaje es clave para que la práctica ética se haga realidad. El mejor test para reconocerlo es preguntarse si aquellos a quienes sirve crecen o no como personas, si los servidos se hacen más sanos, más sabios, libres, más autónomos, y sobre todo, si están en un proceso de convertirse ellos algún día en servidores.

3.4.5.- Criterios Técnicos para el uso de “Mejores Prácticas”, *SIPAL*

Requisitos básicos

Los requisitos básicos iniciales para poder participar en el ***SIPAL*** tienen carácter obligatorio y constituyen una condición necesaria para pasar a la etapa de evaluación según los criterios técnicos de selección preestablecidos. Ellos son:

1. La Buena o Mejor Práctica (BP) deberá pertenecer al radio de acción de la Administración pública central y sus organismos dependientes.
2. La Buena Práctica deberá tener al menos dos años de vigencia previa a su postulación a ***SIPAL***.
3. La postulación se efectuará exclusivamente en línea a través del formulario contenido en la página Web de ***SIPAL***.
4. La Buena Práctica deberá adscribirse a áreas temáticas enunciadas explícitamente en el sistema.
5. La postulación de la Buena Práctica deberá presentarse según normas preestablecidas en la convocatoria. (formulario en línea, tipo de letra, extensión en páginas y documentación requerida)

6. Presentación dentro de los plazos definidos en la convocatoria o en las invitaciones directas a participar en el sistema.

Si las postulaciones cumplen con estos requisitos básicos, El Comité de Evaluación Regional podrá evaluar cada Buena Práctica según los criterios técnicos de selección de **SIPAL** publicados en el sitio Web:

Solución a un Problema: Relevancia de la buena práctica para el mejoramiento en la generación, entrega y mejoramiento continuo en la oferta de servicios para los usuarios y en la producción interna dentro de la administración pública.

Resultados Logrados: Que se expresa en dos dimensiones: eficacia, que es la capacidad de cumplir con los objetivos esperados y efectividad que corresponde a la capacidad de haber contribuido a la solución del problema planteado.

Innovación: Creación y/o adecuación de formas y estilos de trabajo nunca antes probadas y/o en desuso con el fin de mejorar la gestión que se traduzcan en cambios positivos hacia al interior de los servicios públicos.

Replicabilidad: Potencial de réplica y/o transferencia en otras instituciones (flexibilidad y adaptabilidad de los procesos, disposición de cambio de los equipos de trabajo, disponibilidad de recursos financieros, técnicos y personales, consideración del contexto institucional etc.)

Sustentabilidad: Grado de internalización de la buena práctica en la cultura organizacional del organismo.

CAPITULO IV – DESARROLLO DEL PROYECTO

En esta sección se indicarán las actividades realizadas para poder cumplir con el trabajo de investigación, el cual trató de enfocarse bajo la perspectiva de lo aprendido durante toda la especialidad en Gerencia de Proyectos, permitiendo aplicar los conocimientos sobre un área de estudio que generará amplios beneficios a la institución en donde se está aplicando.

Durante la etapa de recolección de datos, se presentaron situaciones diversas, al aplicar el instrumento sugerido en esta investigación, asimismo se tomó una muestra significativa y la cual se considera aportaría los datos más óptimos para lograr un resultado, que permitiera generar propuestas claras y eficientes para beneficio del área de análisis. La situación más resaltante fue la resistencia a divulgar la información, el responder la encuesta generó alto impacto en los analistas de la GSI, mucho más que en los usuarios seleccionados.

Posteriormente, y en lo que respecta al análisis de los datos obtenidos, para facilitar la comprensión y la navegabilidad por todas las actividades que se deben desarrollar, se adopta como estrategia, el tomar el objetivo principal de esta investigación y dividirlo en sus objetivos específicos, detallando en cada uno las estrategias para cumplir con el objetivo principal; así mismo se realiza el estudio de la situación actual que presenta el área de estudio, la cual lleva la investigación a un ambiente más claro. En este punto se plantea en la Figura 8. La Cadena de Valor considerada para los procesos que se mejorarían según las necesidades observadas y obtenidas como resultado de los instrumentos aplicados.

Apoyando el punto con respecto a los objetivos, se genera la Tabla 3. Estrategias para cumplir con el Objetivo General del Trabajo de Investigación, a continuación se describe el propósito de las columnas:

Estrategia: En esta columna se indica cual es la estrategia seguida para el cumplimiento de las metas del objetivo, se toma en cuenta el instrumento y/o metodologías aplicadas.

Actividades: Se refiere a las actividades que se llevaron a cabo para apoyar la estrategia.

Impacto: Cuales son las áreas y actividades que se ven impactadas en la aplicación de la estrategia planteada.

Plazo: Tiempo de aplicación y Frecuencia del mismo sobre la estrategia planteada

Responsables: Quienes son los responsables de aplicar la estrategia y a su vez los involucrados en la misma.

Por último se plantea una propuesta a corto plazo, apoyada en el uso de las “Mejores o Buenas Prácticas”, de acuerdo con los estándares indicados en **SIPAL**, adicionalmente, se diseña un esquema de trabajo que le permitirá al área de análisis remodelar sus procedimientos en lo que respecta a mejora continua de los mismos.

Objetivo General: *Aplicar efectivamente la instrumentación de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de los Proyectos de la Gerencia de Sistemas e Informática de una Institución bancaria del sector público.*

Objetivo 1: *Realizar una investigación, del uso que se le está dando al instrumento existente basado en las “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de proyectos...*

<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>	<i>Impacto</i>	<i>Plazo</i>	<i>Responsables</i>
Tomar como instrumento de apoyo la realización de una Encuesta, investigación Documental, observación directa del líder del proyecto y experiencias propias del autor	✓ Se realizó encuesta (Ver Anexo A) a los distintos miembros del DPTO. , tanto líderes de proyectos (usuarios y sistemas) como analistas de sistemas (nuevos desarrollos y mantenimiento)	GSI – DPTO - Usuario	Se tomaron dos semanas, para la aplicación de la encuesta.	Autor (Líder de proyectos), Líderes de proyecto, analistas de sistema para el apoyo del negocio, líderes usuarios,
	✓ La investigación documental realizada, se basa en el record existente hasta el cierre de gestión del 2005 del área de estudio, en donde se observaron los promedios en cuanto a logros obtenidos, desviaciones presentadas, según la planificación, recursos, metodologías utilizadas y estrategias planteadas en el año investigado (Ver anexo B)	GSI – DPTO	Se tomó dos semanas para el análisis de la gestión	Autor (Líder de proyectos) y Líderes de proyecto,
	✓ En cuanto a la observación directa del líder de proyecto que realiza esta investigación, se obtuvo que existe la capacidad, la destreza y habilidad de instrumentar las metodologías existentes en el instituto y hasta implementar “Mejores Prácticas en Sistemas para el desarrollo de los proyectos, sin embargo, no existe la motivación y ésta se ve afectada por la falta de comunicación y estrategias para hacer las cosas bien, en pocas palabras... «Es más fácil hacer las cosas mal varias veces que una sola hacerla bien».	DPTO	Seis meses - trimestres I y II de. 2006	Autor (Líder de proyectos)

Tabla 3.- Estrategias para cumplir con el Objetivo General del Trabajo de Investigación
Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

Objetivo 2: Proponer, lineamientos estratégicos expeditos, en cada proceso o fase para la aplicación del instrumento, que permita el uso de las mejores prácticas en el desarrollo de sistemas ...

Estrategia	Actividades	Impacto	Plazo	Responsables
Estudio del FODA que enfoque los actores involucrados y posteriormente hacer el estudio de la Cadena de Valor	✓ Realizar un estudio del entorno de los proyectos y el uso de las Mejores Prácticas, obteniendo el FODA del mismo, tomando como factores externos se tienen la GSI y los Usuarios y como interno, el DPTO. ✓ Luego, realizar el análisis correspondiente a cada rubro, proponiendo el mantenimiento y aprovechamiento de los puntos existentes en las Fortalezas y Oportunidades, y minimizando y /o eliminando las debilidades y amenazas que se presentan. (Ver FODA...)	GSI – DPTO - Usuario	Se tomó un mes en la realización de este estudio	Autor (Líder de proyectos), Líderes de proyecto, analistas de sistema para el apoyo del negocio, lideres usuarios
	✓ Se toma en consideración los factores primarios que impulsan y que dan valor a la GSI y por ende al DPTO, en este caso tenemos a los Proyectos que son la vida de la gestión institucional y como factor secundario el mantenimiento y nuevo desarrollo de los sistemas ya existentes, lo cual permite la mejora continua de todos los procesos involucrados. La calidad de servicio. (Ver Cadena de Valor).	GSI – DPTO - Usuario	Se tomó un mes en la realización de este estudio	Plan estratégico 2006-2008. Autor (Líder de proyectos), Líderes de proyecto, analistas de sistema para el apoyo del negocio, lideres usuarios,

... Tabla 3.- Estrategias para cumplir con el Objetivo General del Trabajo de Investigación

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

Objetivo 3: Sentar las bases para que se pueda aplicar la estrategia propuesta en un departamento de la GSI.

Estrategia	Actividades	Impacto	Plazo	Responsables
Con el análisis realizado tanto a la cadena de valor y al FODA, se plantean opciones).	✓ Revisar cual es el resultado del análisis de los instrumentos evaluados y de las estrategias planteadas para apoyar los objetivos específicos. ✓ Plantear opciones de mejora a corto, mediano y largo plazo.	GSI – DPTO - Usuario	Se tomó un mes en la realización de las opciones	Autor (Líder de proyectos)

Objetivo 4: Proponer un esquema general que permita la mejora continua de los instrumentos utilizados para el uso de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de proyectos.

Estrategia	Actividades	Impacto	Plazo	Responsables
Tomar en consideración la opción a corto plazo para desarrollarla y plantear a nivel general las de mediano y largo plazo	✓ Se propone una estrategia que permitirá, después del análisis presentado, fortalecer el uso de las mejores prácticas para el desarrollo de proyectos en sistemas.	GSI – DPTO - Usuario	Se tomó un mes en la realización de las opciones	Autor (Líder de proyectos)

... Tabla 3.- Estrategias para cumplir con el Objetivo General del Trabajo de Investigación

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

FORTALEZAS		
GSI	GSI-DPTO1	USUARIOS
✓ Lineamientos estratégicos claros en sintonía con los planes estratégicos institucionales. ✓ Cuenta con instrumentos y metodologías base para aplicación en proyectos. ✓ Se realizan reuniones semanales con agenda puntual que apoya la innovación tecnológica, administración y seguimiento de proyectos. ✓ Posee Indicadores de Gestión, que permiten medir la misma mensualmente y en cada rendición de cuentas.	✓ Lineamientos estratégicos claros en sintonía con los planes estratégicos institucionales, y con las áreas medulares del negocio que apoya el DPTO1. ✓ Se rige por los instrumentos y metodologías base para aplicación en proyectos que utiliza la GSI. ✓ Genera sus propios instrumentos, para administrar su gestión, enmarcada en las necesidades y nivel del usuario. ✓ El 40% de su personal está capacitado y posee habilidades de liderazgo con amplia experiencia en el manejo de proyectos. ✓ La transparencia de la información generada en cada actividad que se ejecuta en el DPTO, incrementa la credibilidad del usuario.	✓ Lineamientos estratégicos claros en sintonía con los planes estratégicos institucionales. ✓ Amplio conocimiento en el negocio que administra. ✓ Estrategia tecnológica actual basada tanto en el conocimiento de mejoras en lo funcional y en herramientas que faciliten su gestión en la entrega de indicadores y estadísticas.
Acciones para aprovecharlas		
Mantener una estrategia clara en cuanto a las políticas de divulgación de todas las actividades relacionadas con la Gestión de Proyectos que permita la continuidad de la sincronización e integración de ésta con los usuarios y analistas de la GSI.		

Tabla 4.- FODA
Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

OPORTUNIDADES		
GSI	GSI-DPTO1	USUARIOS
✓ Calidad de servicio y proactividad de pocos que se convierte en trampolín para el generador de conocimiento. ✓ Compromiso de pocos que impulsan los proyectos. ✓ Se está implantando una política de crecimiento de las capacidades gerenciales a nivel medio, que permiten fortalecer a los nuevos líderes de proyectos. ✓ Tiene mas un año fomentando a todos los niveles las metodologías para desarrollo de proyectos. ✓ Se cuenta con planes de adiestramiento y certificaciones para el personal tanto analítico como técnico en materia de nuevas tecnologías y herramientas de desarrollo de vanguardia.	✓ Calidad de servicio y proactividad de pocos que se convierte en trampolín para el generador de conocimiento. ✓ Compromiso del 81% de su plantilla fija y del 100% de su personal contratado impulsan los proyectos. ✓ La política de crecimiento de las capacidades gerenciales a nivel medio que está implantando la GSI, incrementa en un 18% más al fortalecimiento de los nuevos líderes de proyectos. ✓ El DPTO, apoya a las distintas metodologías que se han adoptado en la GSI, aportando nuevas ideas en la manera en que deben ser implantadas para obtener un valor agregado con menor impacto a los usuarios finales y mayores logros a la gestión de Instituto. ✓ El plan de adiestramiento y certificaciones para el personal que adopta la GSI, ha incrementado el conocimiento en el DPTO. en un 28%, logrando un total de 73% de la plantilla fija.	✓ Tendencia de la alta gerencia a involucrarse en la metodología de proyectos. ✓ Compromiso y participación de usuarios de nivel medio en el desarrollo de los proyectos que apoyen a su negocio.
Acciones para aprovecharlas		
Mantener la estrategia de capacitación dentro de la GSI, involucrando a los usuarios en los conocimientos adquiridos, de tal forma que permita una consolidación del uso de las herramientas, instrumentos y metodologías adaptadas a la Gestión de Proyectos, que redunde en el compromiso de todos y en la agilización de los cambios presentados en los proyectos, obteniendo así los logros y objetivos planeados.		

...Tabla 4.- FODA

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

DEBILIDADES...		
GSI	GSI-DPTO1	USUARIOS
✓ Falta de una política de divulgación efectiva de los procedimientos e instrumentos existentes a todo nivel (Analistas y técnicos de sistemas y usuarios). ✓ Falta de claridad de los requerimientos en las fases de definición y desarrollo de los proyectos. ✓ Falta de sincronización entre los miembros de los equipos de proyecto. ✓ Falta de compromiso y calidad de servicio de algunos recursos, lo que genera desviación en las actividades que forman parte de los proyectos formulados. ✓ Muy pocos recursos (plantilla fija) poseen el conocimiento y experticia de las nuevas tecnologías ✓ La GSI, no cuenta con la plantilla suficiente para afrontar los cambios presentados en la cartera de proyectos, lo que facilita la desviación de la misma Lentitud en la dotación de recursos tecnológicos y humanos.	✓ Falta de una política de divulgación efectiva de los procedimientos e instrumentos existentes a todo nivel (Analistas y técnicos de sistemas y usuarios). ✓ Falta de claridad de los requerimientos en las fases de definición y desarrollo de los proyectos. ✓ Falta de sincronización entre los miembros de algunos de los equipos de proyecto. ✓ Muy pocos recursos poseen el conocimiento y experticia de las nuevas tecnologías. ✓ El DPTO., no cuenta con la plantilla suficiente para afrontar los cambios presentados en la cartera de proyectos, lo que facilita la desviación de la misma. ✓ Absorbe la lentitud en la dotación de recursos tecnológicos y humanos ✓ A pesar de la credibilidad del usuario ante la transparencia de la información generada en cada actividad que ejecuta el DPTO, ésta se disminuye al entregar los avances de la gestión en su cartera de proyectos.	✓ Poco o ningún conocimiento en el manejo de proyectos de una cantidad de usuarios a nivel estratégico, impide la dedicación efectiva en los mismos. ✓ Falta de claridad de los requerimientos en las fases de definición y desarrollo de los proyectos, debido a los constantes cambios del entorno que deben ejecutarse en corto tiempo, impide la maduración del detalle necesario. ✓ Pocos recursos conocedores de la visión global y analítica del negocio, que proyecte las mejoras en sus procesos. ✓ No informar al área de sistemas en la estrategia educativa que apoye su negocio, lo que fortalecería el conocimiento del mismo para provecho de mejores soluciones tecnológicas

...Tabla 4.- FODA

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

... DEBILIDADES		
GSI	GSI-DPTO1	USUARIOS
✓ Los indicadores de gestión no se analizan oportunamente	✓ A nivel medio, se trabaja sobre el día a día, generando los indicadores de gestión en el momento de ser solicitados una vez al mes y no se detalla el total impacto de los mismos.	✓ Poca revisión de los resultados de los sistemas al procesar o ejecutar las funciones del negocio.
Acciones para minimizarlas o eliminarlas		
• Establecer estrategias de divulgación a todos los niveles jerárquicos que permita el conocimiento de las actividades que se están desarrollando o se desarrollaran y aplicación de instrumentos basados en la Gestión de Proyectos, ya que actualmente llegan a pocos niveles. • Seleccionar a mayor cantidad de usuarios que compartan la Gestión de Proyectos y hagan uso óptimo de los instrumentos y “Mejores Prácticas”, de tal forma que facilite el entendimiento en las fases iniciales de los proyectos, así como en los cambios de alcance que se presenten en los mismos. • Incorporar personal fijo en las distintas áreas tanto de soporte como de apoyo técnico, que posea la capacidad y el conocimiento técnico en las nuevas tecnologías para reforzar la plantilla existente en la GSI y que funja como icono regenerador de conocimientos dentro del instituto. • Fomentar la motivación del personal tanto fijo como fuerza persona (contratistas) con nuevas políticas de reconocimiento, que vayan a la par con los logros obtenidos en la gestión trimestral o por períodos frecuentes y que formen parte de la política de evaluación anual. • Fomentar el uso diario de los indicadores de gestión, obteniendo información estadística oportuna de la gestión del área, para una efectiva toma de decisiones. • Impulsar la carrera en cuanto a la gestión de calidad de servicio y de trabajo en equipo, para sentar bases sólidas de apoyo técnico en cualquier evento o proyecto que se presente, con esto facilitaría la rotación del personal para las distintas áreas de la GSI, ampliando el conocimiento y capacidad de análisis para resolver problemas. • Mantener la estrategia de capacitación dentro de la GSI, involucrando a los usuarios en los conocimientos adquiridos, de tal forma que permita una consolidación del uso de las herramientas, instrumentos y metodologías adaptadas a la Gestión de Proyectos, que redunde en el compromiso de todos y en la agilización de los cambios presentados en los proyectos, obteniendo así los logros y objetivos planeados.		

...Tabla 4.- FODA

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

AMENAZAS ...		
GSI	GSI-DPT01	USUARIOS
✓ Cambios frecuentes en el entorno que impiden el desarrollo natural de los proyectos formulados en la cartera anual ✓ Existen los instrumentos, pero su aplicación se hace "cuesta arriba" por lo complicado de sus pasos. ✓ Lentitud en los procesos administrativos para la contratación de recursos. ✓ La competitividad en el mercado, incentiva a los pocos conocedores a tener expectativas fuera del instituto, lo que impide el compromiso completo en los proyectos en que están involucrados. ✓ Se cuenta con una plantilla ocupacional con un alto nivel de estudios superiores, pero con carencias gerenciales. ✓ A pesar de la existencia de la figura del Líder de Proyectos, la definición de sus responsabilidades administrativas no está clara, lo que obliga a este personal a concentrar sus esfuerzos en lo administrativo, más que en el aspecto técnico. ✓ La estructura organizativa no se relaciona con la tendencia de proyectos	✓ Cambios frecuentes en el entorno que impiden el desarrollo natural de los proyectos formulados en la cartera anual ✓ Existen los instrumentos, pero su aplicación se hace "cuesta arriba" por lo complicado de sus pasos. ✓ Lentitud en los procesos administrativos para la contratación de recursos., los cuales no son tomados en cuenta en su realidad al momento de la planificación del proyecto. ✓ La competitividad en el mercado, incentiva a los pocos conocedores a tener expectativas fuera del instituto, lo que impide el compromiso completo en los proyectos en que están involucrados. ✓ La estructura organizativa no se relaciona con la tendencia de proyectos ✓ A pesar de la existencia de la figura del Líder de Proyectos, la definición de sus responsabilidades administrativas no está clara, lo que obliga a este personal a concentrar sus esfuerzos en lo administrativo, más que en el aspecto técnico	✓ Rechazo, miedo al cambio en lo que respecta a nuevas tecnologías que puedan eliminar los procesos manuales de sus negocios. ✓ Desconocimiento del nivel operativo de los procesos que rigen su negocio. ✓ Lentitud en dar repuestas a las solicitudes sobre detalle de especificaciones, por diversas índoles, colocando sobre estas actividades las propias del negocio, por no saber organizarse. ✓ Poca participación al ámbito de sistemas en materia del uso de nuevas tecnologías que apoyen su negocio. ✓ Revisiones manuales y reiterativas que impiden el fortalecimiento del análisis de su negocio. ✓ Altísima tendencia a procesos autómatas sin la mínima visión analítica

...Tabla 4.- FODA

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

... AMENAZAS		
GSI	GSI-DPTO1	USUARIOS
✓ No existe una unidad organizativa formal que administre todos los instrumentos, procesos, metodologías y dicte las pautas que se deban aplicar en el desarrollo de proyectos.	✓ No existe una unidad organizativa formal que administre todos los instrumentos, procesos, metodologías y dicte las pautas que se deban aplicar en el desarrollo de proyectos.	Los indicadores de su gestión en el contexto de Estrategia tecnológica, no se cuantifica, sino que se cualifica, generando ruido en las altas esferas.
Acciones para minimizarlas o eliminarlas		
• Proporcionar mayor confianza a los usuarios sobre la gestión en apoyo de sus negocios, haciendo uso efectivo y transparente de las Mejores Prácticas en el desarrollo de Proyectos en el ámbito de sistemas. • Búsqueda de soluciones prácticas y sencillas de aplicar que se adapten a las necesidades del entorno y de los usuarios que harán uso de ellas. • Sentar las bases para que se establezca una Oficina de Proyectos que apoye la gestión de la institución en el marco de las exigencias del entorno y que su consolidación sea apoyada por la Gestión de Proyectos. • Trabajar por fases que permitan la realización en pequeñas porciones de los objetivos totales del proyecto, haciendo uso de la mejora continua de los mismos. • Introducir en el área usuaria la misma estrategia de Gestión de Proyectos que se maneja en el ámbito de sistemas, en cuando al uso de indicadores de gestión, llevando la cuantificación de los mismos con la misma frecuencia en que se generan. • Establecer estrategias de divulgación a todos los niveles jerárquicos que permita el conocimiento de las actividades que se están desarrollando o se desarrollaran y aplicación de instrumentos basados en la Gestión de Proyectos, ya que actualmente llegan a pocos niveles. • Definición clara de los roles y responsabilidades de todos los participantes del equipo de proyectos, diferenciando los proyectos que se relacionan con mantenimiento, nuevos desarrollos sobre los ya existentes, lo que se llaman "Continuidad de los procesos de negocio", nuevos desarrollos estratégicos que permiten la reingeniería de los procesos e integración de nuevas necesidades del entorno. • Revisión periódica de los procesos existentes y mantener documentados todos los nuevos procesos que se presenten. Llevar a cabo reuniones frecuentes en donde se divulguen todas las "Mejores Prácticas" puestas en funcionamiento en el día a día con sus respectivos resultados cualitativos y cuantitativos, en donde se visualice la imagen de la Gerencia de Sistemas. • Mantener la estrategia de capacitación dentro de la GSI, involucrando a los usuarios en los conocimientos adquiridos.		

...Tabla 4.- FODA

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006



Figura 8.- Cadena de Valor – Aplicación de las Mejores Prácticas con el Centralizador de Solicitudes o Gestor de Servicios en los DPTOX de la GSI

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

Los procesos principales que le proporcionan el instrumento de cambio a la gestión del instituto, GSI y DPTO, están enmarcados en las leyes de la República, según su naturaleza, ya que por ser un organismo del sector público, toda su estrategia, lineamientos y políticas deben in alineados con la legalidad del entorno., surgiendo y presentándose cambios frecuentes que sugieren la adaptación de procedimientos cíclicos y de mejora continua que permita satisfacer todas las necesidades funcionales y técnicas del instituto, mejorando su imagen, impulsando su modelo de gestión e incrementando la eficiencia y eficacia del área, ya sea departamento, gerencia o el mismo instituto.

Cuando se menciona el nivel de procesos, toda actividad debe venir respaldada por procesos que aseguren la continuidad por medio de un plan de mejora con revisiones y cambios frecuentes que fomenten el uso de las “Mejores Prácticas”, así mismo, la providencia de soluciones seguras, integrales y adaptables, simplificación de tareas administrativas, disminuyendo el tiempo de respuesta requerido para cualquier actividad. Los procesos son el apalancamiento de toda institución, que la fortalece, respalda, y organiza la información y disponibilidad de la misma para la utilización por parte de las áreas funcionales y la alta administración para la efectiva toma de decisiones.

Navegando por la base de este estudio, se tiene la aplicación de las “Mejores Prácticas” en toda tarea que se emprenda, organizacionalmente, procura, seguridad, calidad de servicio, estas actividades serán fortalecidas por la propuesta que se derive de esta investigación

CAPITULO V – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

Realizando el análisis correspondiente al estudio de las relaciones internas y externas tanto de la GSI, DPTO, como de los mismos usuarios que intervienen en esta investigación, con el objetivo de mejora continua, calidad y sacar provecho de las mejores prácticas existentes.

Las fortalezas existentes en cada uno de los actores están basadas en el tiempo que cada uno de ellos tiene aplicándolas, las cuales generan confianza al realizar esta investigación; todas complementan un aval para la mejora continua de la institución en el ámbito de sistemas y en el desarrollo de los proyectos del instituto.

Las oportunidades, no están fortalecidas, pero generan confianza a los usuarios y a la alta administración de seguir creyendo en la gestión de la GSI, sin embargo, esas oportunidades que se presentan en todos los actores, no deben disminuir su marcha, sino más bien incrementarse y agilizar el ritmo de los objetivos planteados, ya que, de oportunidad pueden pasar fácilmente a amenazas y rápidamente a una debilidad que no se podrá levantar ni en corto y mucho menos mediano plazo. Sobre estas tenemos:

La Calidad de servicio y proactividad de pocos dentro de la GSI y del DPTO. que se convierte en trampolín para el generador de conocimiento... puede verse afectada por la motivación, plan de carrera y políticas a nivel institucional, dentro de la GSI y mucho más directa dentro del mismo DPTO. Situación que se verá mejorada, Informando y focalizando, tanto las actividades como las responsabilidades de cada recurso dentro de los proyectos y del mismo DPTO., esto lograría que el personal se sienta importante, participe y que lo toman en cuenta para el logro de los objetivos de la gestión del área, adquiriendo compromisos con los miembros del (os) equipo(s) en donde se involucre, con esta motivación y estrategias de mejora continua, permitirá que se facilite la divulgación de los distintos instrumentos que forman parte de la metodología de uso para el desarrollo de proyectos de sistemas.

El compromiso y participación de los usuarios de nivel medio en el desarrollo de los proyectos que apoyen a su negocio... Es importante mantenerla viva y esto es a raíz de la credibilidad, (gran fortaleza del DPTO) que tienen los usuarios hacia la gestión del DPTO., sin embargo, podría convertirse en una amenaza, si no se mejoran los procesos existentes, realizándose un estudio y análisis de las debilidades existentes de una manera frecuente y constante, en donde la calidad de servicio sea el patrón inherente del trabajo diario de los analistas de la GSI. El usuario conoce y tiene la capacidad de mejorar su gestión del conocimiento en lo que respecta al desarrollo de proyectos, siempre y cuando la estrategia de divulgación de nuevos procedimientos e instrumentos se realice oportunamente, lo que para el área de análisis es un reto, ya que es el intermediario entre la GSI y los usuarios.

Las debilidades presentadas por los tres actores, se presentan casi en forma paralela y con muchas similitudes, lo que hace pensar que el problema no es solo de la GSI, sino de todo el ámbito institucional de este ente del sector público, para esto la estrategia a seguir debe satisfacer las necesidades de todos los actores, mostrando la mejora continua con el uso de mejores prácticas.

Las amenazas son las típicas de cualquier organización que está tratando de implantar nuevos instrumentos sin la debida planificación en el tiempo y con una estrategia de divulgación, que llegue a todos los niveles.

Resultado de la encuesta:

Los datos obtenidos en la encuesta, generan una valiosa información para detectar cuál es el sentimiento de los analistas de la GSI y de los usuarios en función a las actividades que se acometen para aplicar la estrategia tecnológica que apoya la gestión de sus negocios, en los ámbitos internos y externos al instituto. Se observan cifras que refuerzan los procedimientos aplicados en lo que respecta a la estrategia que sigue la GSI para apoyar las políticas y lineamientos del instituto, lo cual es bien representativo con el resultado de un 96% aprobatorio, adicionalmente, hay otros procedimientos que no son tan

alentadores, como es la visión que poseen los usuarios y analistas de sistemas de Estrategia Tecnológica de la GSI y del DPTO, pero que indican la necesidad de mejorar, para esto se requiere la aplicación de planes, que inicialmente deben comenzar con la incorporación de todos los involucrados en la necesidad, generando efectos positivos a la gestión.

Al comienzo de todo plan o estrategia deben formularse las actividades que formaran parte de la divulgación o transferencia del conocimiento, de tal forma que su aplicación sea menos engorrosa.

El uso de las “Mejores Prácticas” hace que la gestión del área produzca resultados más confiables, sin embargo, no todos tienen ese conocimiento y por ende se les hace difícil interactuar con las innovaciones que presenta tanto el área como los líderes.

Los factores que poseen impacto en la instrumentación del uso de la “Mejores Prácticas en sistemas”, son:

- Falta de claridad en el objetivo y alcance del proyecto
- Estimados grado V en tiempo y recursos
- Deficiencia en visualizar los entregables
- Desviaciones frecuentes en el plan de proyecto
- Falta de claridad en las responsabilidades y roles de los integrantes del equipo del proyecto
- Desmotivación en el equipo de trabajo por la no culminación del proyecto
- Especificaciones no oficiales al iniciar el proyecto
- Problemas al incorporar en el equipo del proyecto a analistas de las áreas técnicas, por falta de planificación

CAPITULO VI – EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

Siguiendo los Criterios Técnicos adoptados por **SIPAL**, para el uso de las “Mejores Prácticas”, en cuanto a la Gestión de Servicio se tiene que la propuesta para este trabajo de investigación los siguientes aspectos:

I. Resumen

Como estrategia a corto plazo la “Centralización de Solicitudes o Gestor de Servicios” de los requerimientos del DPTO, para apoyar la mejora continua de los instrumentos utilizados para el uso de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de proyectos.

El servicio inicialmente será atendido en línea (según sea el caso) y directamente por un (1) Analista encargado de esta actividad, apoyado cuando así se requiera por los Líderes de Proyecto, por los Analistas de Soporte y en gran escala por el Jefe del área, el cual agilizará los trámites necesarios para la solución de los casos presentados. Adicionalmente, los indicadores de gestión reflejarán si se requerirá de otro Analista encargado para atender la mejora continua de esta propuesta.

Actualmente y al cierre del segundo semestre del 2006, el DPTO1 cuenta con 73 requerimientos atendidos por el pool de doce (12) analistas de esta área, sin embargo, debido al tiempo que se invierte en la logística y otras actividades administrativas de atención al usuario, hubo retraso en la solución de un 30% de estos casos, asimismo, se presentó retraso en los proyectos de alto impacto (45%) que también eran atendidos por los mismos analistas. Esta es otra problemática, que no se tratará en este tema de investigación, pero que sí se mejorará al momento de la implantación de esta propuesta.

II. Temas a los que se refiere la iniciativa

Atención al Usuario, Gestión de la Calidad de Servicio, Mejora Continua: Se implementa procedimiento para atender oportunamente a los usuarios, mejorando el tiempo de respuesta en la tramitación y en la solución de sus requerimientos.

Tecnología de Información: Manejo de la Gestión del Conocimiento aplicándolo al uso de las tecnologías para la mejora de los indicadores de la gestión interna del DPTO1 y por ende el de la Gerencia de Sistemas e Informática.

III. Problemas planteados, soluciones encontradas

Actualmente el instituto cuenta con un sistema que permite una centralización de solicitudes sobre necesidades de la plataforma tecnológica que involucra tanto hardware como software. A nivel general, entre los rubros en los cuales se divide esta área se distinguen: Fallas, requerimientos, incidentes institucionales, solicitudes de seguridad, etc., Esta área tiene a su cargo una cantidad de técnicos que atienden las llamadas de los usuarios internos y externos al instituto y solventa vía telefónica su solicitud (que es lo que se llama a tensión de primer nivel), posteriormente si no pueden ser solventados por ellos mismos, acuden a través de una “orden de servicio” a un segundo nivel que son los técnicos expertos de cada especialidad los cuales revisan la solicitud y tratan de solventarla en línea o en su defecto se le incorpora fecha de vencimiento, la cual pueden ser de minutos, horas o días, dependiendo de la urgencia del caso. Adicionalmente, existe un tercer nivel de atención el cual es ir al sitio del suceso para atender directamente al usuario solicitante. Esto es a grandes rasgos el procedimiento a seguir a nivel institucional. **Ver Figura 9.**

Centralizador de Solicitudes o Gestor de Requerimientos a nivel Institucional
Situación Actual

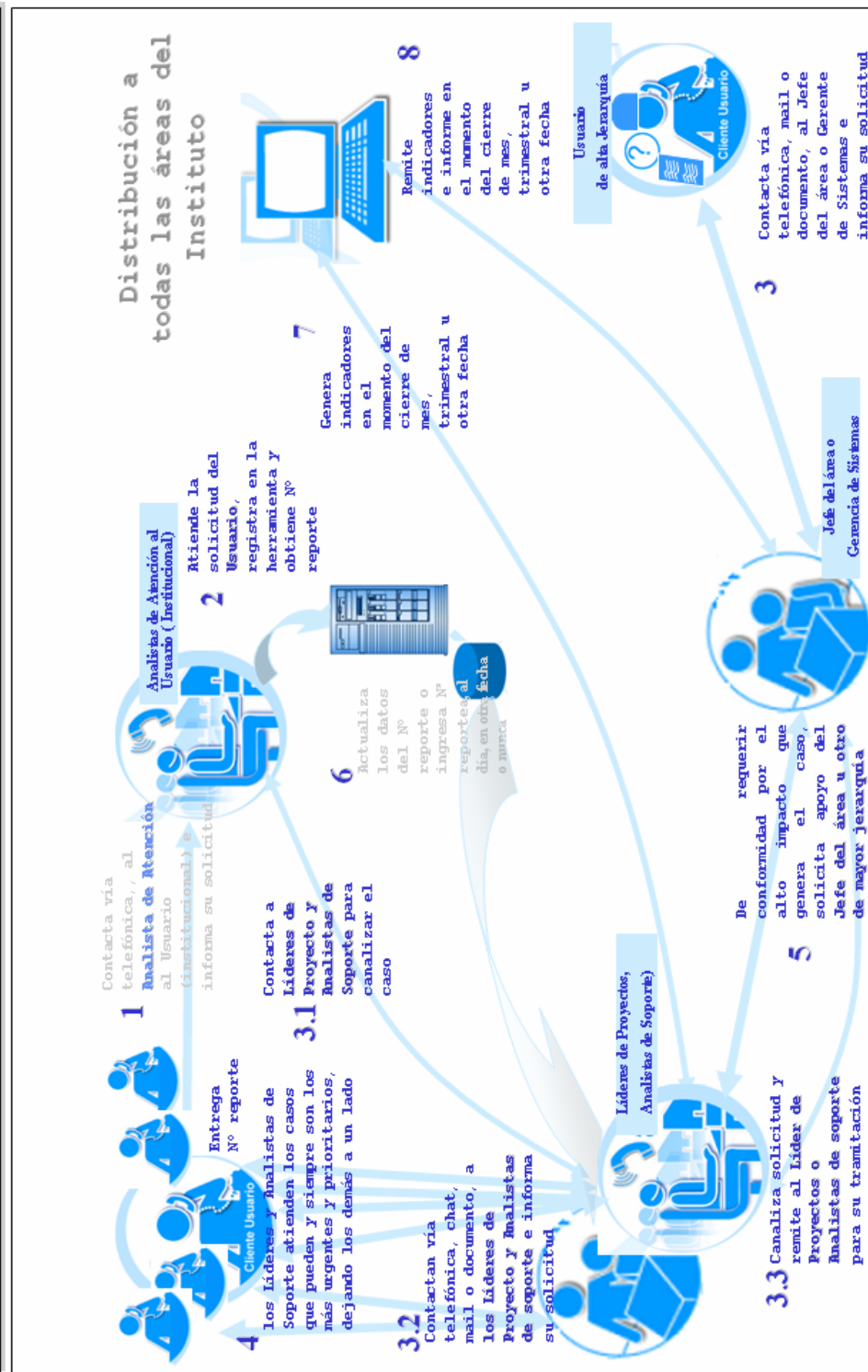


Figura 9.- Situación Actual – Centralizador de Solicitudes de Requerimientos a nivel Institucional
Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

Sin embargo, se encuentran inquietudes por parte de los usuarios y del mismo personal de la GSI, que hacen ver una necesidad de cambio o de mejora en el procedimiento existente, observándose el resultado de la encuesta efectuada en lo que respecta a la “Calidad o Gestión de Servicio”.

A pesar de que en la práctica existe el procedimiento anterior y a la larga y por el llevar del día - día, se aprende, no se cuenta con ningún tipo de documentación general sino parcelada por secciones, lo que hace que cuando llegue un nuevo técnico de apoyo no posea ningún instrumento para evitar el cometer errores.

El desafío de la propuesta de este estudio está basada en establecer un centralizador de solicitudes a nivel del DPTO1 que cuente con toda la documentación necesaria a nivel de los procedimientos, organización de toda la documentación de los proyectos y procesos del área distinguiéndola entre administrativa, técnica y funcional, definición clara de roles y responsabilidades de cada miembro del equipo técnico interno del DPTO1 que llevará a cabo cada actividad del proceso, y un equipo con la capacidad y el conocimiento apropiado para la atención del usuario y de las necesidades de los entes solicitantes de información, mantener la calidad de servicio, continuidad de los procesos, incrementar la optimización de la gestión del área, colaborar en la disminución de atenciones a los usuarios por parte de los líderes de proyectos y demás analistas en procedimientos básicos que pueden ser atendidos por el centralizador de solicitudes. **Ver Figura 10**

Adicionalmente, se plantea el desafío de integrar a la operatividad y al valor agregado a recursos con muchos años de experiencia y con muchas ganas de aporte a la institución, pero que no se adaptan a las nuevas herramientas de desarrollo tecnológico que han desplazado a las herramientas de programación estructurada por las de tecnología en Web. Recursos que pueden ser aprovechados ampliamente en el desarrollo de esta actividad a un bajo costo para el instituto.

Centralizador de Solicitudes o Gestor de Requerimientos para los Departamentos de apoyo a los Sistemas
Propuesta

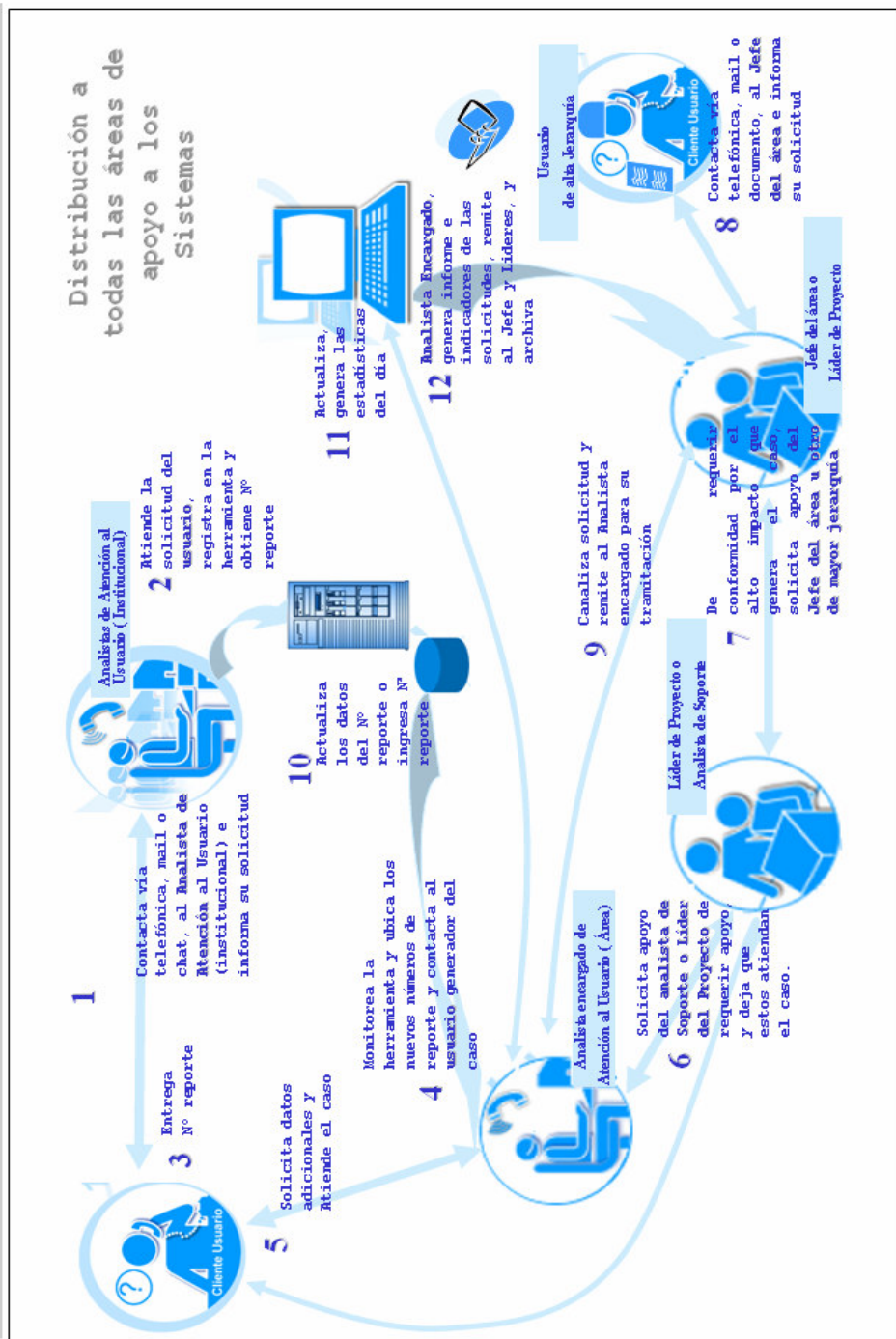


Figura 10.- Situación Propuesta – Centralizador de Solicitudes de Requerimientos para los Departamentos de apoyo a los Sistemas

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

IV. Resultados alcanzados

Se estima que la implantación de este procedimiento se realice posterior a todos los trámites administrativos relacionados con el cierre de la Gestión del I semestre del 2006, de tal forma que se cuenten con todas las herramientas necesarias para su productividad.

Este punto podrá evidenciarse en el trabajo de tesis de Maestría en “Gerencia de Proyectos”

V. Potencial de replicabilidad

El desafío a nivel institucional, es que el resultado de la propuesta planteada sea exitoso y pueda ser replicada a los demás DPTOX de soporte a los sistemas de las áreas medulares del instituto.

Algunas de las condiciones de replicabilidad en otros DPTO de la GSI son:

- Incorporar a más analistas en potencia para que participen en esta actividad y puedan apoyar al área para que el usuario pueda solventar sus solicitudes sin tantos intermediarios oportunamente.
- Fomentar la integración y la gestión del conocimiento para realizar esa transferencia de información que permitirá desahogar a los analistas de soporte y a los Líderes de Proyectos de este tipo de actividades para dedicarse a la productividad de los proyectos.

Adicionalmente, a los Criterios Técnicos sugeridos por **SIPAL**, se desarrollan los siguientes puntos, que se consideran importantes para la propuesta.

El objetivo:

Es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al usuario a través del teléfono con niveles de calidad óptimos, ofreciendo una excelente oportunidad a los proveedores de servicio (DPTO1) poder solventar problemas de los usuarios incrementando la productividad y la satisfacción de los mismos.

Beneficios:

Contar con La Centralización de Solicitudes o Gestor de Servicios permitirá:

- ✓ Aumentar la Calidad de Servicio al Usuario
- ✓ Fidelizar Usuarios
- ✓ Aumentar el volumen de solicitudes solventadas, usuarios satisfechos y disminución a los líderes de proyectos o analistas de soporte de tareas o procedimientos que pueden ser atendidos por otro nivel de apoyo, satisfaciendo las mismas necesidades.
- ✓ Optimizar procesos y reducir costos
- ✓ Mejorar la imagen del DPTO1 y a su vez de la GSI
- ✓ Reducción de: Tiempos de espera, Complejidad de Gestión.
- ✓ Recomendar e implementar soluciones y dar entrenamiento a los usuarios.
- ✓ Controlar el correcto funcionamiento de los sistemas de información del DPTO1.
- ✓ Analizar los aspectos fundamentales para un ambiente informático eficaz: Funcionalidad, Confidencialidad, Integridad, Continuidad y Disponibilidad de los sistemas de información

Es importante hacer notar que no se debe cambiar todo a la vez, estos cambios deberán ser vistos como una transición escalonada y por fases bien cercanas y transparentes para el usuario.

Perfil

El perfil básico de los miembros del Centralizador de Solicitudes o Gestor de Servicios debe contar con las siguientes características: Mostrar una gran predisposición al servicio de calidad al usuario, tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz agradable y demostrar estabilidad emocional.

Conocimientos

- Conocimientos de las herramientas de oficina estándares en el instituto.
- Conocimiento de Sistemas de Información para apoyar las directrices que indiquen los analistas que apoyan los sistemas del área.
- Conocimiento de diversas metodologías técnicas y administrativas para el Diseño de Sistemas de Información y la administración del área de Informática y que estén siendo aplicadas en el instituto.
- Conocimientos fundamentales sobre los principales procesos de negocios realizados en la institución, a fin de poder ayudar fácilmente a los usuarios y a mejorar su desempeño en el manejo de sus sistemas.
- Conocimientos básicos en la planificación y organización de sistemas, de tal forma que agilice la preparación de los procedimientos que se ejecutaran en esta actividad y para dirigirlos hacia el logro de los objetivos de la institución.
- Estará comprometido con la publicación, difusión y el ejercicio profesional del área dentro de los lineamientos éticos y de servicio.

Habilidades

- Habilidad para planear, evaluar, diagnosticar y administrar los recursos existentes en el área de análisis.
- Habilidad para identificar la prioridad que tiene la solicitud o requerimiento formulado por los usuarios.
- Habilidad para comunicarse e interactuar profesionalmente con personal de las distintas áreas técnicas de la GSI.
- Habilidad para planear, conducir y reportar los incidentes presentados tanto a nivel de los sistemas como de los propios analistas de soporte.
- Destreza en el manejo de estadísticas y análisis de los requerimientos formulados, así como de la solución presentada.

Actitudes

- Ser un profesional de la Informática motivado a la actualización permanente.
- Tener alto sentido de responsabilidad como persona, con la institución.
- Compromiso de ejercer éticamente el conocimiento adquirido.
- Tener facilidad de comunicación
- Gran capacidad de trabajo en equipo
- Voz agradable
- Demostrar estabilidad emocional
- Atención cordial y efectiva con los usuarios.
- Saber adaptarse a la estacionalidad de este tipo de trabajo.
- Mostrarse flexible en el momento de acordar los horarios, de pruebas según lo indicado por los analistas de soporte.

- Proactivo
- Analítico y de rápida acción.
- Disponibilidad y calidad de servicio.

En el Anexo E, se podrá observar el procedimiento completo que se seguirá para la atención de los usuarios con el Centralizador de Solicitudes o Gestor de Servicios, este procedimiento cuenta con los estándares del instituto del Sector Público que se está tomando como área de investigación, sin embargo, los formatos y reportes, no podrán contener el estándar de la normalización del instituto emisor por razones indicadas en la sección de Limitaciones de este trabajo.

CAPITULO VII – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Siguiendo el mismo ritmo de la justificación de este trabajo de investigación se tiene que no se está aplicando efectivamente la instrumentación de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de los Proyectos de la Gerencia de Sistemas e Informática en la Institución bancaria del sector público, ya que existen factores importantes que debieron medirse, corregirse o minimizarse para que no representara un muro que impidiera su óptima implantación.

La institución tiene problemas similares a las distintas organizaciones del sector público de la región andina y del caribe y eso se evidencia en la revisión de una gran gama de trabajos realizados y publicados en SIPAL, de los cuales se obtuvieron “tips” y premisas para la propuesta realizada.

Del análisis cruzado del FODA se obtuvo una diversidad de problemas y fallas que deben ser solventadas a corto tiempo, no obstante, existe la capacidad del personal que cree y se compenetra con la instrumentación, de tal forma que ellos son la verdadera cadena de valor del instituto; las encuestas, generaron resultados contundentes en la falta de información y de impulso para buscar el conocimiento carente, sin embargo, está sembrada una buena base que hay que fortalecerla con estrategias de implantaciones con bajo impacto en actividades de las áreas, fácil de comprender y aplicar , que contribuya a mejorar el seguimiento y control de los proyectos, independientemente del cambio que se presente, proporcionando mayor apoyo en la toma de decisiones a todo nivel, sobre cualquier incidencia que se suscite, incidiendo a corto plazo en los logros obtenidos en cada rendición de cuentas de la gestión del área.

Recomendaciones

Divulgar los criterios técnicos y las “Mejores o Buenas Prácticas” aplicadas en SIPAL, de tal forma de convertir a la institución y al país en un icono regenerador de conocimiento, apalancando recursos que sean instrumentados en otros organismos del sector público a nivel mundial, fortaleciendo aún más la imagen del instituto a nivel internacional.

Formar un equipo técnico que se responsabilice en la realización de un análisis continuo de las “Mejores o Buenas Prácticas” publicadas en SIPAL, de tal forma, que pueda ser replicada a esta institución.

Se sugiere diseñar una estrategia que pueda ser implementada inicialmente en un área piloto y posteriormente cuando esté maduro el conocimiento de su instrumentación, replicarla a las otras áreas del instituto.

Homologar las medidas que se instrumenten con la divulgación de estas a los usuarios, permitiendo la interacción y compenetración con la gestión que realiza el área y la GSI.

Generar encuestas periódicas de satisfacción a todo nivel, para minimizar los riesgos que se presenten y hacer la corrección de una forma oportuna.

Mantener la implantación del procedimiento propuesto, y llevarlo como trabajo de Maestría con resultados completos, que puedan ser tomados en consideración para su publicación en SIPAL.

Este trabajo de Investigación presenta una gama de situaciones que deben ser analizadas a profundidad y cada una deberá ser tomada como un trabajo de investigación particular, entre estas se tiene: Gestión de la Comunicación, Gestión del Riesgo, Gestión del Conocimiento, Gestión Estratégica, Gestión de Procura, Gestión del Recurso Humano, se nombran estas debido al gran impacto que generan en el óptimo desarrollo de los proyectos del instituto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Sampieri, R.H., Fernández y P. Baptista. (2003). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. McGraw-Hill. Capítulos 5, 7, 9, 10.
2. Alonzo, LL.M. (1999). Técnicas de Investigación Bibliográfica, Contexto Editores, Caracas.
3. Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación – Guía para su elaboración, Editorial Episteme, Caracas.
4. Arias, F. (1997). El proyecto de investigación, página 45, 1° edición.
5. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2004) Guía de los fundamentos de la dirección de Proyectos. “Guía del PMBOK®”. Tercera Edición. Pensilvania. Estados Unidos.
6. León, M. (1986). Administración para Jefaturas, E. P. Costa Rica, p. 7.
7. Palacios, A. (1984). Introducción al Análisis Administrativo, San José, Editorial UNHCR, p. 31.
8. Robbins, S.P. (1987). Comportamiento Organizacional (Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, p. 5.
9. Palacios A. J. (1995). Diagnóstico Organizativo, Análisis de los Modelos Metodológicos. Editorial Guayacán Centroamericana S. A. Costa Rica, p. 14.
10. Cross, W. (1997). Diccionario Enciclopédico Bilingüe de Términos y Negocios. Editorial PrenticeHall, Hispanoamericana, México, p. 241.
11. Koontz y O' Donnell. Op. Cit. p. 252253.
12. Chiavenato I. (1997). Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, Colombia, p. 749.

13. Robbins, S.P. (1999). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.
14. Sistema de Información de Buenas Prácticas en Iniciativas de Gobierno Electrónico y Gestión Pública. Recuperado en Julio 21, de 2006 de http://www.gestion-publica.cl/contenido.php?cont_codigo=152
15. Lencioni, Patrick M. (2002) Make your Values Mean Something, Julio 2002.
16. Díaz Soriano. A. M. "Metodología de la Investigación". Operacionalización de Variables. Recuperado en Julio 21, 2006, de <http://www.metodologia-unmsm.com/clases/11/index.htm>.
17. Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (SIPAL). Recuperado en Julio 21, 2006, de www.sipalonline.org
18. Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (SIPAL) - Criterios Técnicos. Recuperado en Julio 21, 2006, de <http://www.sipalonline.org/criterios.html>
19. Peluffo, B. y Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público." ILPES Santiago, Chile.

ANEXO A. ENCUESTA Y RESULTADOS

ANEXO A. ENCUESTA Y RESULTADOS

Evaluación de la Gestión Operativa del DPTO - Encuesta

El objetivo fundamental de este instrumento es obtener su opinión con relación a la calidad del servicio y la gestión técnica que presta el DPTO tanto a nivel interno como externo para el cumplimiento de los aspectos relacionados con el tiempo de respuesta a los requerimientos presentados, planificación, administración y seguimiento efectivo de la cartera de proyectos del área medular que apoya, integración con el usuario y con las áreas técnicas de la GSI, divulgación de los instrumentos, metodologías, cambios presentados, comunicación y manejo de conflictos a nivel de equipo de trabajo y con el usuario, calidad en la documentación final entregada a los distintas áreas que lo soliciten para apoyo de la gestión institucional, etc., todo en marco con los objetivos establecidos por el Instituto.

La información obtenida será procesada a fin de obtener los resultados que faciliten la toma de decisión en la selección del producto más acorde con los requerimientos del DPTO.

Indicaciones

Marque con una equis (X) la opción que más se aproxime al criterio evaluado de acuerdo con las diferentes tablas de puntuación que se irán presentando al iniciar cada grupo de preguntas a evaluar:

Encuesta

Producto Evaluado: Gestión Estratégica ☐ Mejores Prácticas ☐ Calidad de Gestión ☐

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____ FIRMA: _____

CARGO: _____ FECHA: _____

Tabla de Puntuación

Puntuación	Nivel de Aceptación
0	Mediocre, nunca, bajo o ningún conocimiento, no hace nada, requiere cambio drástico y radical en el instrumento evaluado
2	Media, a veces, conoce y no lo aplica, requiere modificaciones en ítems más débiles que fortalezcan el rubro evaluado.
4	Excelente, siempre, alto conocimiento, lo aplica, se sugiere implementar el mismo nivel de conocimiento hacia las demás áreas de la GSI como plan de divulgación y como aporte a la gestión institucional

No Item	Conocimiento	Escala				
		0	1	2	3	4
II-1	Gestión Estratégica					
1.1	Estrategia Tecnológica Cómo visualiza la Gestión en cuanto a la Estrategia Tecnológica de la Gerencia de Sistemas y del DPTO					
1.2	Alineación con las políticas existentes La Estrategia tecnológica aplicada se alinea con los planes institucionales.					
1.3	Gestión de Proyectos Posee el conocimiento de lo que es la Gestión de Proyectos. Un mayor conocimiento implica una mayor calificación					

No Item	Conocimiento	Escala				
		0	1	2	3	4
1.4	Gestión de Proyectos - Instrumentos Conoce cuales son los instrumentos que utiliza la GSI, en la Gestión de Proyectos. Un mayor detalle implica una mayor calificación.					
1.5	Gestión de Proyectos - Instrumentos Aplica los instrumentos de Gestión de una forma adecuada, interrelacionándolos y haciendo prelaaciones correspondientes para hacer efectiva la Gestión de Proyectos. Una mayor facilidad implica una mayor calificación					

Tabla de Puntuación

Puntuación	Nivel de Aceptación
0	No o nunca
1	esporádicamente
2	A veces
3	Muy frecuentemente
4	Siempre

No Item	Conocimiento	Escala				
		0	1	2	3	4
II-1	Instrumentos y Mejores Prácticas					
2.1	Mejores Prácticas Cuando resuelve una situación y el procedimiento aplicado no está dentro de los procedimientos normales, lo adopta como lineamiento a seguir					
2.2	Mejores Prácticas Mantiene una carpeta con los instrumentos utilizados y que le han funcionado para atender la gestión de su negocio.					
2.3	Mejores Prácticas Si tiene tiempo utilizando un procedimiento o instrumento propio que le ha funcionado para atender o mejorar la gestión de su área, lo divulga a otras personas para que lo apliquen					
2.4	Mejores Prácticas Posee la documentación de las estadísticas de gestión que se presentan en área o ámbito de apoyo.					

Para poder detectar los ítems que formarían parte de la respuesta a la siguiente pregunta, se realizó una encuesta “adicional y previa” en los distintos departamentos de la GSI, entre técnicos y de soporte a sistemas, generando los factores de impacto que se muestran en el siguiente recuadro. Posteriormente, se tabularon, para formar parte de la pregunta inicial. Para mayor sorpresa, ninguno de los entrevistados indicó o solicitó otro ítem, lo que es lo mismo, todos siguieron el mismo patrón de factores.

No Item	Criterios Técnicos	Escala				
		0	1	2	3	4
II-2	Instrumentos y Mejores Prácticas					
2.5	¿Cuales factores Ud. Considera, son los que impactan el no usar la instrumentación de las Metodologías implantadas en la GSI, para el desarrollo de los proyectos en el ámbito de sistemas?	No aplica				

Puntuación	Nivel de Aceptación
1	Falta de claridad en el objetivo y alcance del proyecto
2	Estimados grado V en tiempo y recursos
3	Deficiencia en visualizar los entregables
4	Desviaciones frecuentes en el plan de proyecto
5	Falta de claridad en las responsabilidades y roles de los integrantes del equipo del proyecto
6	Desmotivación en el equipo de trabajo por la no culminación del proyecto
7	Especificaciones no oficiales al iniciar el proyecto
8	Problemas al incorporar en el equipo del proyecto a analistas de las áreas técnicas, por falta de planificación

Las siguientes preguntas están diseñadas para que el entrevistador coloque el rango que considere según su experiencia, y para su análisis serán agrupadas en los rangos mas similares, de tal forma de facilitar la comprensión de su resultado.

No Item	Conocimiento	Escala				
		0	1	2	3	4
III-1	Calidad de Servicio					
3.1	¿Cuánto tiempo se tarda la GSI en cerrar, resolver el caso presentado? Siendo una situación de alta Prioridad. Aprox.					
3.2	¿Cuánto tiempo se tarda la GSI en cerrar, resolver el caso presentado? Siendo una situación de alta Prioridad Aprox.					
3.3	¿Cuánto tiempo se tarda la GSI en cerrar, resolver el caso presentado? Siendo una situación Normal. Aprox.					
3.4	¿Cuánto tiempo se tarda la GSI en cerrar, resolver el caso presentado? Siendo una situación. Normal Aprox.					

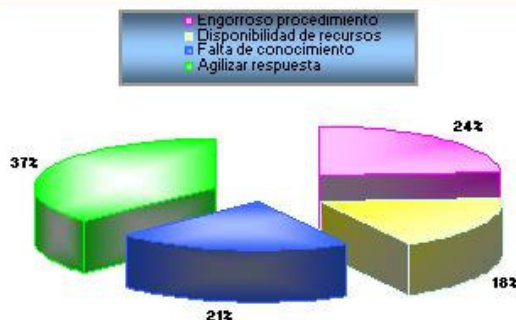
Evaluación de la Gestión Operativa del DPTO - Resultados

<table border="1"> <thead> <tr> <th>La Estrategia tecnológica aplicada se alinea con los planes institucionales.</th><th>Porcentaje Total</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td><td>96%</td></tr> <tr> <td>A veces</td><td>3%</td></tr> <tr> <td>Nunca</td><td>1%</td></tr> </tbody> </table> 	La Estrategia tecnológica aplicada se alinea con los planes institucionales.	Porcentaje Total	Siempre	96%	A veces	3%	Nunca	1%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cómo visualiza la Gestión en cuanto a la Estrategia Tecnológica de la Gerencia de Sistemas y del DPTO</th><th>Porcentaje Total</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente,</td><td>5%</td></tr> <tr> <td>Media, requiere modificaciones para que se fortalezca</td><td>95%</td></tr> <tr> <td>Bajo o Mediocre</td><td>3%</td></tr> </tbody> </table> 	Cómo visualiza la Gestión en cuanto a la Estrategia Tecnológica de la Gerencia de Sistemas y del DPTO	Porcentaje Total	Excelente,	5%	Media, requiere modificaciones para que se fortalezca	95%	Bajo o Mediocre	3%
La Estrategia tecnológica aplicada se alinea con los planes institucionales.	Porcentaje Total																
Siempre	96%																
A veces	3%																
Nunca	1%																
Cómo visualiza la Gestión en cuanto a la Estrategia Tecnológica de la Gerencia de Sistemas y del DPTO	Porcentaje Total																
Excelente,	5%																
Media, requiere modificaciones para que se fortalezca	95%																
Bajo o Mediocre	3%																
Las preguntas fueron realizadas a una muestra del 33% de la totalidad de los usuarios que son apoyados en su gestión institucional por el área de estudio (DPTO). Como resultado del cruce de las dos preguntas realizadas, se tiene: La estrategia de la GSI, está alineada con los planes estratégicos del instituto en un 96%, siendo esta fortalecida con la planificación anual de la Cartera de Proyectos que apoya los negocios de las áreas medulares del instituto, permitiendo que los resultados de la gestión realizada cumpla con las solicitudes internas y en su mayoría del entorno, a pesar de que se presentan desviaciones en la cartera a lo largo del periodo, el 95% de los usuarios evidencian que la Gestión en cuanto a la Estrategia Tecnológica de la GSI y del DPTO, posee una aceptación media, que requiere de modificaciones para que se fortalezcan. La propuesta formulada en este estudio permitirá mejorar la gestión integral de una forma cíclica y continua. Las respuestas del 1% y 3% éste último en ambas preguntas, se minimizaron al solicitarle a los usuarios que las respondieron, que indicaran cuales son los planes institucionales y cuales de ellos están alineados con su gestión en lo que respecta a su negocio. Respuesta... No contestaron 90% y el resto indicó que no los conocía.																	
Tabla 5.- Resultados de la Encuesta realizada – Gestión Estratégica Institucional Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006																	

¿Conoce Ud. El termino de "Mejores Prácticas"?	Porcentaje Total
Conoce	25%
Ha escuchado, pero no sabe mucho	35%
No conoce	40%



¿Por qué no aplica los instrumentos...?	Porcentaje Total
Engorroso procedimiento	24%
Disponibilidad de recursos	18%
Falta de conocimiento	21%
Agilizar respuesta	37%



Aplica los instrumentos de Gestión de una forma adecuada, interrelacionándolos y haciendo prelaaciones correspondientes para hacer efectiva la Gestión de Proyectos	Porcentaje Total
Si, lo aplica	35%
A veces, en otras, requiere de mayor inducción	15%
No, lo aplica	50%



Estas preguntas fueron dirigidas al pool de analistas de soporte y Líderes de Proyecto que integran el equipo de desarrollo y soporte del área de estudio, es una muestra del 20% de los DPTOX de la GSI, lo cual es representativa para este análisis. Hay que mencionar que esta muestra, está distribuida en un 30% de Líderes de alto nivel, 20% de Líderes de nivel medio, y un 50% Analistas de soporte.

El conocimiento sobre los instrumentos de gestión está entre un 25% y un 35% con nivel alto y normal respectivamente, lo que es normal, según el nivel del recurso. El porqué no aplica los instrumentos, ampliamente va con la naturaleza de Calidad de Servicio del analista, lo que importa es responder rápidamente (37%) a la solicitud del área usuaria y los instrumentos utilizados le parecen engorrosos (24%) y en otros casos la falta de conocimiento de los mismos (21%). Ahora, observando que después de conocerlo y aplicarlo, se obtiene que su efectividad es de un 35% en el mejor de los casos y lo más grave del resultado es que un 50 % "No, lo aplica efectivamente". Esto, refuerza la necesidad de encontrar instrumentos que sean fáciles de distribuir, comunicar y entender, por parte de los analistas de sistemas, ya que son los que permitirán que la gestión del área y de la GSI, sea mejorada y se eleve a los niveles más altos en los resultados de los logros obtenidos en la medición de cualquier periodo.

La estrategia debe ir vinculada por fases o versiones, de tal forma que la nueva instrumentación, no impacte el tiempo y dedicación de todos los analistas de sistemas, pero que sí lo conozcan y manejen efectivamente.

Tabla 5.1.- Resultados de la Encuesta realizada – Calidad de Servicio
Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

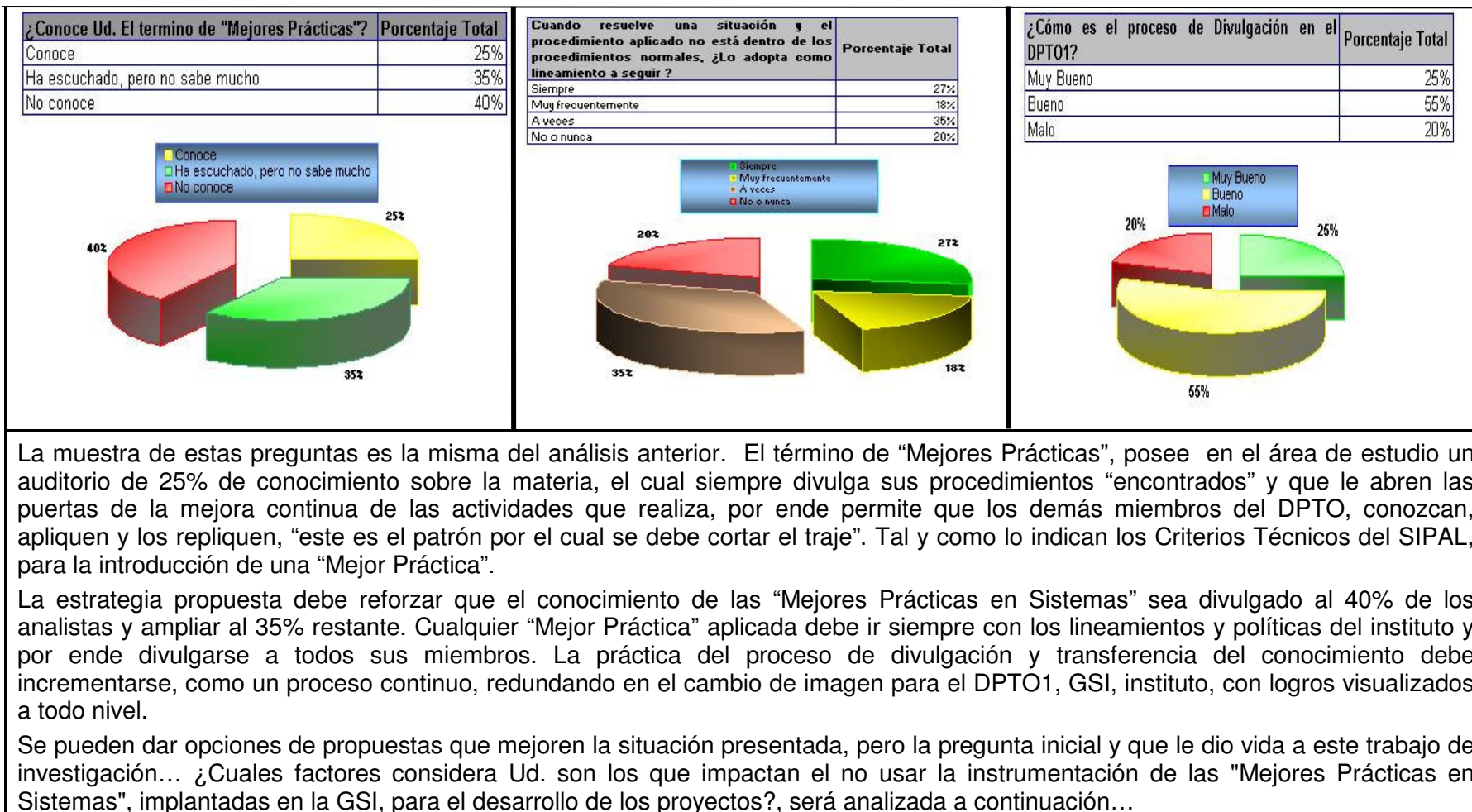
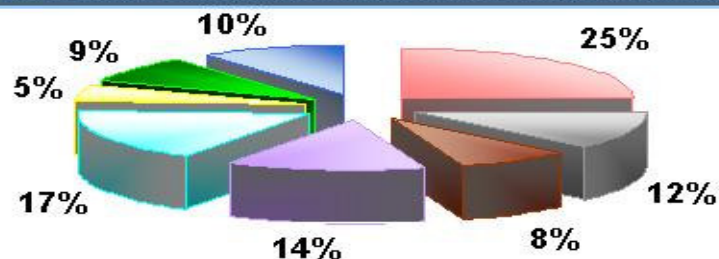


Tabla 5.2.- Resultados de la Encuesta realizada – “Mejores Prácticas”
Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

¿Cuales factores considera Ud. Son los que impactan el no usar la instrumentación de las "Mejores Prácticas en Sistemas", implantadas en la GSI, para el desarrollo de los proyectos?	Porcentaje Total
Falta de claridad en el objetivo y alcance del proyecto	25%
Estimados grado V en tiempo y recursos	12%
Deficiencia en visualizar los entregables	8%
Desviaciones frecuentes en el plan de proyecto	14%
Falta de claridad en las responsabilidades y roles de los integrantes del equipo del proyecto	17%
Desmotivación en el equipo de trabajo por la no culminación del proyecto	5%
Especificaciones no oficiales al iniciar el proyecto	9%
Problemas al incorporar en el equipo del proyecto a analistas de las áreas técnicas, por falta de planificación	10%



La muestra de esta pregunta es un híbrido, ya que, la encuesta se le realizó tanto a los analistas del área de estudio, como a un 10% variado (diferentes analistas de soporte - DPTO y técnicos DPTOT). Asimismo, se tomó el 33% de la muestra de la totalidad de los usuarios que son apoyados en su gestión institucional por el área de estudio (DPTO).

La estrategia planteada para esta pregunta fue la siguiente:

Para poder detectar los ítems que formarían parte de la respuesta a la siguiente pregunta, se realizó una encuesta "adicional y previa" en la muestra indicada, sin tomar en cuenta a los analistas del área de estudio, generando un listado de cuales son los factores de impacto que provocan ruido en estas áreas que se muestran en el siguiente recuadro. Posteriormente, se tabularon, para formar parte de la pregunta inicial. Para mayor sorpresa, ninguno de los entrevistados indicó o solicitó otro ítem, lo que es lo mismo, todos siguieron el mismo patrón de factores

Se observa que el factor de mayor impacto es el de la falta de claridad en el objetivo y alcance del proyecto (25%), lo que impide que a pesar de los esfuerzos que se realicen con otras actividades, no se cumpla con ninguna o muy pocas, según la planificación realizada.

En segundo lugar se encuentra la falta de claridad en indicar las responsabilidades y roles de los participantes del equipo de proyectos con un 17%, presentándose. A su vez los problemas más comunes en este factor, entre ellos se mencionan los que evidencia el autor como experto; Conflictos de intereses, no delegación de responsabilidades, enfrentamientos cara a cara, etc.,

Tabla 5.3.- Resultados de la Encuesta realizada – Uso de "Mejores Prácticas en Sistemas" ¿?

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

En tercer lugar se tienen las desviaciones frecuentes en el plan del proyecto, lo que representa un 14%, es de hacer notar que el 90% del resultado obtenido, fue emitido por parte de los usuarios, los cuales evidencian con esta respuesta su preocupación por las desviaciones presentadas en los sistemas, lo que influye enormemente en la calidad de servicio que prestan a sus clientes y a otras áreas usuarias, a pesar de que siempre cumplen con el objetivo funcional, se les hace “cuesta arriba”, ya que deben trabajar horas extras para poder responder.

El cuarto factor es el financiero con un 12%, un punto muy importante, ya que, al presentar desviación el proyecto, el recurso contratista, permanece en el proyecto, sin aportar el 100% de sus conocimientos, habilidades y destrezas, en el proyecto para el cual fue contratado, esto si no se toman los correctivos a tiempo, puede generar un impacto negativo en el presupuesto del área y de la GSI, con implicaciones administrativas fuertes.

Se tiene un quinto factor, que es muy importante, ya que si no se cuenta con el recurso de las áreas técnicas, muchos de los proyectos no se podrían desarrollar. Es importante mencionar que las áreas técnicas soportan y apoyan a todo el instituto, entre usuarios y analistas de la GSI, observándose una enorme carga de trabajo, que si no se administra y planifica en una forma óptima, tampoco llega a funcionar.

Y por último se tienen con un 9%, 8% y 5%, “Especificaciones no oficiales al iniciar el proyecto”, “Deficiencia en visualizar los entregables” y “Desmotivación en el equipo de trabajo por la no culminación del proyecto”, que son factores importantísimos, ya que tocan la parte blanda del proyecto. En esta respuesta se obtuvo que el resultado obtenido fue de un 95% por parte de los analistas de sistemas.

A pesar de que los números indican mucho del análisis realizado, fuera de estos se obtuvo observaciones, comentarios y quejas, las cuales también se incorporan en el resultado de la encuesta realizada.

ANEXO B. CIERRE DE GESTIÓN DEL 2005 DEL ÁREA DE ESTUDIO

Cierre de Gestión 2005
Cartera de Proyectos - Área usuaria

Área Usuaría	Tipo de Proyecto			Estatus			Con Desviac	Justificaciones (Cerrados y al Plan 2006)			
	Extraordin.	Ordinarios		Culmin.	En progreso, pasa al plan 2006	Cerrado		Administ. Insitituto	Gerenc. - Planific.	Cambio de Priorid.	Falta de especific.
Gerencia Usuaría1	50%	79%	39%	47%	54%	56%	43%	60%	80%	57%	38%
DPTO Usuario 1	50%	53%	38%	41%	40%	67%	24%	0%	100%	25%	60%
DPTO Usuario 2		42%	62%	59%	53%	33%	20%	67%	100%	42%	40%
DPTO Usuario 3		5%	0%	0%	7%	0%	2%	33%	0%	0%	0%
Gerencia Usuaría1	0%	17%	17%	28%	11%	0%	18%	20%	20%	0%	8%
DPTO Usuario 1	0%	75%	100%	100%	67%	0%	88%	100%	100%	0%	0%
DPTO Usuario 2	0%	25%	0%	0%	33%	0%	13%	0%	0%	0%	100%
DPTO Usuario 3	0%	0%	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Gerencia Usuaría1	50%	4%	44%	25%	36%	44%	39%	20%	0%	43%	54%
DPTO Usuario 1	50%	100%	44%	100%	100%	100%	100%	20%	0%	43%	54%
DPTO Usuario 2	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
DPTO Usuario 3	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Gestión DPTO1	2,50%	30%	67,50%	45%	35%	20%	55%	11%	11%	48%	30%

Cuadro 1.- Cierre de Gestión Plan 2005 de la Cartera de Proyectos del Área usuaria

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

Análisis

Los datos que se indican en la tabla y los resultados de sus cruces e interrelaciones, generan mucha información que al analizarla, representaría una gama excitante de estudio, sin embargo, para el tema que conlleva este trabajo de investigación, el análisis, sólo se limitará al impacto que generan las desviaciones presentadas en la Cartera de Proyecto del área de análisis con respecto al plan inicial. Lo anterior se debe a que la propuesta de este trabajo, está formada para instrumentar el uso de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de proyectos de una Gerencia de Sistemas.

Cartera inicial:

Para el Plan 2005, se acordó entre el DPTO1 y el Área usuaria, abrir con una Cartera de Proyectos, distribuida de la siguiente manera: Portafolio Extraordinario de un 5%, Portafolio Ordinario con un 25% de nuevos desarrollo y con un 70% en requerimientos o proyectos para el Mantenimiento de los sistemas que apoyan la continuidad de los negocios del área usuaria y lo

correspondiente para la actualización tecnológica de la plataforma del instituto, lo cual requiere apoyo del personal de todos los DPTOX de la GSI.

Reprogramación y Cierre:

Debido a los frecuentes cambios presentados en el entorno a lo largo del año 2005, los negocios del área usuaria y por ende sus proyectos y requerimientos sufrieron un alto impacto, variando su cartera en un 65% (resultado obtenido por los incrementos, disminución, cierres y reprogramaciones del portafolio en función al plan inicial). Esta variación se visualiza en la Tabla 5, en donde se observa un portafolio Extraordinario con un 2.5%, disminuyendo en la misma proporción al portafolio inicial; en cuanto al portafolio Ordinario, el cambio radica en un incremento del 5 % en los nuevos desarrollos, una disminución del 2.5% en los proyectos de Mantenimiento y continuidad operativa del área, observándose la mayor variación en los proyectos cerrados y los que no pudieron completarse durante el 2005, pasando al Plan 2006.

Existen muchos factores que produjeron esa variación, entre las cuales se describe un 11% por factores Administrativos propios del Instituto, 11% referidos a los trámites que se deben cumplir para lograr una contratación, cambios o nuevas solicitudes del recurso humano y de plataforma; en cuanto a los factores Gerenciales con un 11%, éste rubro relacionado exclusivamente a la planificación para atender los requerimientos o proyectos, según la prioridad de los mismos, en lo que respecta al Cambio de Prioridades, se observa que posee el más alto porcentaje de las causas de desviaciones con un 48%, las cuales vienen dadas por los cambios en el entorno y la falta de especificaciones (30%) por parte de los usuarios que por la rapidez en la ejecución de las nuevas solicitudes, estos tardan en aclarar y analizar el impacto en sus negocios.

Es importante hacer notar que, aunque no se visualice en la tabla analizada, durante el año 2005, el DPTO1, recibió de una totalidad del 100% en requerimientos, de los cuales, un 70% fueron atendidos por los analistas de

soporte de las distintas áreas según su naturaleza, con un 65% perfectivos y 35 correctivos. Los requerimientos involucrados en esta estadística, en un 90% de los casos no son tomados como proyectos, solo son requerimientos menores pero de alto impacto dentro de la operatividad diaria y continuidad de operaciones del área de negocio.

ANEXO C. CIERRE DE GESTIÓN DEL I SEM. 2006 DEL ÁREA DE ESTUDIO

ANEXO C. CIERRE DE GESTIÓN DEL I SEM. 2006 DEL ÁREA DE ESTUDIO

Instituto Emisor
Gerencia de Sistemas e Informática
DPTO1

Cierre de Gestión I Semestre 2006
Cartera de Proyectos - Área usuaria

Área Usuaria	Tipo de Proyecto			Estatus				Con Desviac	Justificaciones (Cerrados y al Plan 2007)			
	Extraordin.	Ordinarios		Culmin.	En progreso, pasa al plan 2007	Cerrado	Nuevos		Administ. Instituto	Gerenc. - Planific.	Cambio de Priorid.	Falta de especific.
Gerencia Usuaría1	0%	79%	14%	25%	0%	38%	22%	20%	50%	17%	0%	0%
DPTO Usuario 1	0%	11%	25%	100%	0%	33%	50%	20%	100%	0%	0%	0%
DPTO Usuario 2	0%	5%	75%	0%	0%	67%	50%	0%	0%	100%	0%	0%
DPTO Usuario 3	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gerencia Usuaría1	0%	17%	28%	38%	40%	25%	67%	80%	25%	17%	40%	100%
DPTO Usuario 1	0%	100%	38%	67%	100%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	100%
DPTO Usuario 2	0%	0%	38%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DPTO Usuario 3	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Gerencia Usuaría1	0%	4%	59%	38%	60%	38%	11%	0%	25%	67%	60%	0%
DPTO Usuario 1	0%	0%	59%	67%	100%	100%	100%	0%	25%	67%	60%	0%
DPTO Usuario 2	0%	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
DPTO Usuario 3	0%	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Gestión DPTO1	0,00%	24%	76%	21%	13%	21%	20%	24%	31%	46%	38%	23%

Cuadro 2.- Cierre de Gestión I Semestre 2006 de la Cartera de Proyectos del Área usuaria

Fuente: Yurvin Blanco, Julio 2006

Análisis

Los datos que se indican en la tabla y los resultados de sus cruces e interrelaciones, generan mucha información que al analizarla, representaría una gama excitante de estudio, sin embargo, para el tema que conlleva este trabajo de investigación, el análisis, sólo se limitará al impacto que generan las desviaciones presentadas en la Cartera de Proyecto del área de análisis con respecto al plan inicial. Lo anterior se debe a que la propuesta de este trabajo, está formada para instrumentar el uso de “Mejores Prácticas en Sistemas” para el desarrollo de proyectos de una Gerencia de Sistemas.

Cartera inicial:

Para el Plan 2006, se acordó entre el DPTO1 y el Área usuaria, abrir con una Cartera de Proyectos, distribuida de la siguiente manera: Portafolio Ordinario con un 24% de nuevos desarrollo y con un 76% en requerimientos o proyectos para el Mantenimiento de los sistemas que apoyan la continuidad de

los negocios del área usuaria y lo correspondiente para la actualización tecnológica de la plataforma del instituto, lo cual requiere apoyo del personal de todos los DPTOX de la GSI.

Reprogramación y Cierre del I Semestre de 2006:

Debido a los frecuentes cambios presentados en el entorno a lo largo de este I semestre del año 2006 y de la falta de claridad en las especificaciones por parte del área usuaria, su cartera de proyectos y requerimientos sufrieron un alto impacto, variando su cartera en un 65% (resultado obtenido por los incrementos, disminución, cierres y reprogramaciones del portafolio en función al plan inicial). Esta variación se visualiza en la Tabla 6, en donde se observa un portafolio Ordinario, el cambio radica en un incremento del 20 % en los nuevos desarrollos, y en un 25% en lo que respecta a los proyectos de Mantenimiento y continuidad operativa del área. En este período se observa que se presentó una fuerte reprogramación, obteniendo un 35% de proyectos reprogramados, 24% con desviación, asimismo se realiza una proyección para el año 2007 en los cuales se tiene un 13% previsto.

Existen muchos factores que produjeron esa variación, entre las cuales se describe un 31% por factores Administrativos propios del Instituto, el cual se ha incrementado en un 20 % con respecto al plan 2005, referidos a los trámites que se deben cumplir para lograr una contratación, cambios o nuevas solicitudes del recurso humano y de plataforma; en cuando a los factores Gerenciales con un 46% %, éste rubro relacionado exclusivamente a la planificación para atender los requerimientos o proyectos, según la prioridad de los mismos, en lo que respecta al Cambio de Prioridades, se observa que posee el más alto porcentaje de las causas de desviaciones con un 38%, disminuyendo en un 12% con respecto al plan 2006, estas desviaciones, vienen dadas por los cambios en el entorno y la falta de especificaciones (23%) por parte de los usuarios que por la rapidez en la ejecución de las nuevas solicitudes, estos tardan en aclarar y analizar el impacto en sus negocios.

Es importante hacer notar que, aunque no se visualice en la tabla analizada, durante el I Semestre de 2006, el DPTO1, del 100% de los requerimientos, recibidos y atendidos por los analistas de soporte de las distintas áreas según su naturaleza, el 84% fue atendido, distinguiéndose en un 65% perfectivos y 35% correctivos. Los requerimientos involucrados en esta estadística, en un 95% de los casos no son tomados como proyectos, solo son requerimientos menores pero de alto impacto dentro de la operatividad diaria y continuidad de operaciones del área de negocio.

ANEXO D. GLOSARIO DE TÉRMINOS “MEJORES PRÁCTICAS”

ANEXO D. GLOSARIO DE TÉRMINOS “MEJORES PRÁCTICAS”

Administración por Objetivos (APO): Filosofía de administración que involucra activamente a los empleados en la fijación de metas específicas y cuantificables, cuyo grado de cumplimiento es evaluado periódicamente para determinar los progresos alcanzados.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): Metodología de análisis proveniente de la planificación estratégica centrada en los aspectos críticos o relevantes de la situación actual. La metodología FODA surge como reacción a los procedimientos metodológicos de la planificación normativa de los años 1960 -1970, la cual resultaba muy lenta y costosa al poner demasiado énfasis en abarcar de manera cuasi científica el máximo de detalles de la realidad.

Balance de Gestión Integral (BGI): Es un instrumento técnico de carácter público a través del cual una institución presenta y difunde los resultados de su gestión anual. La importancia de este Balance radica en que su objetivo es ser un instrumento de cuenta pública.

Benchmarking: Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Cadena de Mando: Conjunto de relaciones de dirección y subordinación que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más operativos, con el objetivo de lograr una adecuada coordinación entre niveles.

Cadena de Valor: La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de

análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Calidad del Servicio: La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

Calidad Total: Herramienta de gestión a través de la cual se consigue la participación activa de las personas en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, productos y procesos de la organización.

Carta Ciudadana: La Carta Ciudadana es un instrumento de interacción entre la ciudadanía y un organismo de gobierno que brinda espacio para: a) la entrega de información oportuna, pertinente y veraz, b) la transparencia en la gestión pública c) el control ciudadano de la gestión pública, d) el mejoramiento continuo de la gestión gubernamental.

Control de Gestión: Es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta.

Cuadro de Mando Integral: Es una herramienta de gestión que permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

Definiciones Estratégicas: Herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual.

Desarrollo Organizacional: Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar

la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales.

Economía: Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

Eficacia: Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.

Eficiencia: Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

Efectividad: Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.

Evaluación del Desempeño: Proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado.

Factores Críticos de Éxito: Corresponden a aquellas actividades o procesos de trabajo que son lo suficientemente importantes como para aplicarles el proceso de benchmarking.

Gestión estratégica del conocimiento: Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

Gestión Financiera del Estado: Comprende el conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos financieros y su aplicación a la concreción de los logros de los objetivos del Estado.

Gestión por resultados: Puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Gobierno electrónico: El concepto de “Gobierno Electrónico” incluye todas aquellas actividades basadas en las modernas tecnologías informáticas, en particular Internet, que el Estado desarrolla para aumentar la eficiencia de la gestión pública, mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos y proveer a las acciones del gobierno de un marco de mayor transparencia.

Indicadores de Desempeño o de Gestión: Herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por una institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

Mejores Prácticas: Una definición clarificadora de lo que constituye una buena práctica en el ámbito de lo público es un método superior o una práctica innovativa que contribuye a mejorar el desempeño de un proceso.

Nueva gestión pública: Es un enfoque de comprensión, análisis y abordaje de los problemas de la Administración Pública mediante la introducción de herramientas del management con una marcada orientación hacia la eficiencia, eficacia y efectividad en la solución de los problemas enfrentados.

Outplacement: Desvinculación programada o asistida de un individuo desde una organización, para la búsqueda de un nuevo empleo o reorientación a una nueva actividad.

Outsourcing: Herramienta de gestión que busca externalizar todos aquellos servicios o productos en que la organización no es especialista, o que no le es eficiente generar internamente.

Participación Ciudadana: Proceso por el cual los ciudadanos/as y las comunidades organizadas se involucran en los formulación, implementación y monitoreo de los programas y políticas públicas.

Planificación Estratégica: Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Política Pública: Constituyen un curso de acción estable adoptado por el estado o el gobierno con el objeto de resolver un área de problemas públicos relevantes a través de un proceso en que actualmente suelen participar otros agentes económicos o sociales, como entidades del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, agencias transnacionales e incluso otros gobiernos.

Proceso: Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.

Productos Estratégicos o Relevantes: Corresponden a una definición agregada de las bienes y servicios que la institución o Servicio ofrece como respuestas a las necesidades de sus clientes, beneficiarios o usuarios. Los productos se generan bajo la responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa o subcontratación.

Reingeniería: La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos al interior de una organización para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

Responsabilización: Traducción de la voz inglesa *accountability*, que hace referencia a los arreglos institucionales utilizados para la rendición de cuentas en la gestión pública.

Sistema de Información: Conjunto de medios que permiten recolectar, clasificar, integrar, procesar, almacenar y difundir información interna y externa que la organización necesita para tomar decisiones en forma eficiente y eficaz.

Toma de decisiones: Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema. El proceso de toma de decisiones constituye un elemento central dentro de la planificación.

**ANEXO E. PROPUESTA – MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL
CENTRALIZADOR DE SOLICITUDES O GESTOR DE REQUERIMIENTOS.**