



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

**Evaluación ExPost en los Tiempos de Ejecución y Costos de
los Proyectos de Recuperación y Actualización Tecnológica,
Caso de Estudio: Banco Central de Venezuela (2003 – 2007)**

Presentado por
Moya Pérez, Lenin José
Para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Roa, Gustavo

Caracas, Diciembre 2.007

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I - CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.- INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.2.1.- Objetivo General	6
1.2.2.- Objetivos Específicos	6
1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.- FACTORES O VARIABLES A CONSIDERAR	9
1.4.1.- Identificación y definición de variables.	9
1.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	9
CAPITULO II - MARCO TEORICO	10
2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	10
CAPITULO III - MARCO ORGANIZACIONAL	14
3.1.- EL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA	14
3.1.1.- Antecedentes	14
3.1.2.- Tratamiento Constitucional	14
3.1.3.- Administración independiente.	16
3.1.4.- Actuación coordinada con el Poder Ejecutivo.	17
3.1.5.- Misión	19
3.1.6.- Visión	19
3.1.7.- Principios de Actuación	20
3.1.8.- Funciones y Responsabilidades	21
3.1.9.- Misión de la Vicepresidencia de Administración	24
3.2.- CASO DE ESTUDIO - VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACIÓN	25
3.2.1.- Objetivos	25
3.2.2.- Orientación estratégica	25
3.2.3.- Políticas	25
3.3 CASO DE ESTUDIO - GERENCIA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	26
3.3.1.- Propósito	26
3.4 CASO DE ESTUDIO - DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO TÉCNICO (DOMT)	28
3.4.1.- ¿Quiénes Son?	28
3.4.2.- Visión	29
3.4.3.- Misión	29
3.4.4.- Valores	29
3.4.5.- Funciones Básicas	30
CAPITULO IV - MARCO METODOLÓGICO	32
4.1.- TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	32

4.1.1.- Población y Muestra	33
4.2.1.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	34
4.3.1.- Procedimientos	35
CAPITULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXO A. - ENCUESTA	55
ANEXO B. - GLOSARIO DE TÉRMINOS “MEJORES PRÁCTICAS”	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Gráfico de desfases en tiempo y costos	7
Figura 2.- Fases de un Proyecto	13
Figura 3.- Modelo de Organización y Funcionamiento	24
Figura 4. Organigrama de la Vicepresidencia de Administración	26
Figura 5. Modelo Causa-Efecto: Área de Énfasis Estratégico de la GSA-2006	28
Figura 6.- Gráfico de Pareto con la frecuencia de las causas de desfase desfases en tiempo y costos	39
Figura 7.- Diagrama de Espina de Pescado – “Retrasos de insumos de materiales”	40
Figura 8.- Diagrama de Espina de Pescado – “Cambio de Alcance”	42
Figura 9.- Marco lógico: instrumento básico para la evaluación ex-post.	51

Eliminado: Figura 9.- Marco lógico: instrumento básico para la evaluación ex-post. . 4242

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Cuadro de variables utilizadas	9
Tabla 2. Indicadores de variación en costo, tiempo y frecuencia de las causas de desfase en los proyectos.	38
Tabla 3. Aplicación de Pareto con la frecuencia de las causas de desfase.	39
Tabla 4. Tipos de Innovación según el PIT .	49

Eliminado: Tabla 4. Tipos de Innovación según el PIT . . 3939

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

**Evaluación ExPost en los Tiempos de Ejecución y Costos de los
Proyectos de Recuperación y Actualización Tecnológica, Caso
de Estudio: Banco Central de Venezuela (2003 – 2007)**

Autor: Lenin José, Moya Pérez

Tutor: Gustavo, Roa

Diciembre de 2007

RESUMEN

El Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico (D.O.M.T.) del Banco Central de Venezuela (B.C.V.), lleva a cabo, como parte de la gestión del área presentada en los planes estratégicos plurianuales, una iniciativa la cual consiste en la ejecución de proyectos de recuperación y actualización tecnológica de la infraestructura del B. C. V., pero se observa en éste y en otros proyectos ejecutados durante los últimos cuatro años, la solicitud de prórrogas y cronogramas desfasados con respecto a la realidad del proyecto inicial, estos desfases son detectados en plena ejecución de las actividades y a su vez, se infiere que son causados por malos cálculos en dicha ejecución; por esto, resulta necesario establecer una herramienta para lograr el control apropiado, para evitar que se repita tal situación en proyectos similares que serán ejecutados a corto y mediano plazo por el mencionado Departamento. Minimizar este riesgo pudiera conseguirse con el diagnostico de las causas reales que motivaron el retraso en la ejecución de estos proyectos, el cual es el Objetivo General del presente Trabajo de Investigación y Evaluación. Este trabajo se realizará en cuatro (4) Fases. La Fase 1, consiste en establecer, identificar y analizar los proyectos precisando su expediente administrativo con relación al contrato contentivo en el plan original. En la Fase 2, se identificarán las causas, partes involucradas y la relación entre ellas; luego, la Fase 3, implicará el análisis del marco legal, el mapa estratégico de la visión del área de estudio y sus relaciones, a través del diagrama Causa-Efecto, así como, se identificarán los costos generados por el desfase. Por último, en la Fase 4, se detectarán las causas de las solicitudes de prórrogas y desfase de tiempo de ejecución del cronograma presentado como plan inicial del proyecto. Como resultado definitivo se propondrá una herramienta con la aplicación de mejores prácticas que permita controlar, a tiempo, las posibles desviaciones en futuros proyectos del DOMT, de acuerdo a lecciones aprendidas basadas en su estudio, con el fin de dar valor a la institución en cuanto a la transparencia y calidad del servicio prestado en la gestión del servicio del área.

Palabras claves: Control de Proyectos, Causa-Efecto, Gestión de tiempo y costo, Mejores Prácticas.

INTRODUCCIÓN

La gestión de Proyectos ha existido desde tiempos muy antiguos relacionada históricamente con proyectos de ingeniería de construcción de obras civiles, donde entraban en juego, la logística y la creación de equipos de trabajo, con sus categorías profesionales definidas, y la cultura ingenieril desarrollada por el Imperio Romano, es aquí, cuando aparece el control de costes y tiempos y la aplicación de soluciones normalizadas. Estos son vistos también en las campañas militares donde adicionalmente, entran en juego muchos elementos de gestión (identificación de objetivos, gestión de recursos humanos, logística, identificación de riesgos). A partir de la Segunda Guerra Mundial, el avance de estas técnicas de la administración de Proyectos se convirtió en una disciplina de investigación, que ha permanecido hasta nuestros días.

Conocemos PROYECTO como un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada. Completar con éxito el Proyecto significa cumplir con los objetivos dentro de las especificaciones técnicas, de costo y de plazo de terminación.

Las organizaciones hoy en día, se encuentran en la búsqueda de mecanismos de gestión, para la ejecución de proyectos, por esto observamos el incremento en el uso de herramientas como las del Project Management en las instituciones, con esto se logra una armonía de labores para ejecutar los objetivos. Estas herramientas conectadas con un eficaz trabajo en equipo,

gestión del conocimiento e indicadores de gestión, inclinan al futuro de lo óptimo a las instituciones.

Desafortunadamente, las instituciones están desagradadas con los resultados obtenidos de los numerosos proyectos ejecutados; los problemas se centran en la gestión de proyectos, y aunque varían con cada institución y el tipo de proyecto, se obtenían la misma clasificación de causas:

- o Costos excesivos
- o Procesos inconsistentes
- o Ausencia de herramientas
- o Tiempos desfasados
- o Falta de adiestramiento
- o Responsabilidades indefinidas

Cada una de estas causas representan un obstáculo en la gestión de los proyectos, lo ideal es implantar objetivos definidos en el grupo de trabajo, con controles medibles, en algunos casos deben crearse grupos de trabajos específicos con la ejecución de proyectos.

Entre las instituciones que presentan en su organización este tipo obstáculos, se encuentran las instituciones públicas, las cuales internamente llevan a cabo proyectos de recuperación y actualización tecnológica de su infraestructura. En este trabajo de investigación y evaluación se estudiara el caso Banco Central de Venezuela (B. C. V.) y como en áreas particulares dentro de éste, se presentan frecuentemente cronogramas desfasados en tiempo y

costos, por lo que se buscara establecer mecanismos o recomendaciones, para lograr el control apropiado, con el fin de disminuir la frecuencia de tal situación en proyectos similares que serán ejecutados en el futuro.

CAPITULO I - CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El Banco Central de Venezuela (BCV), es la Institución Financiera que tiene como objetivo superior regir la economía del Estado, mediante el logro de la estabilidad de precios y la regulación de la moneda nacional. No obstante, como cualquier ente integrante del sector público, esta institución, por mandato normativo, observa los principios públicos de eficacia, eficiencia, economía y racionalidad en la gestión administrativa, por lo que está encausado en una serie de estrategias que repercuten en la utilización óptima de los recursos propios y del país.

La aplicación de los mencionados principios, incide directamente en la formulación estratégica de todas las acciones institucionales del Banco, entre las que destaca la estructura organizativa de dicho ente, y particularmente la Vicepresidencia de Administración, la cual tiene como propósito proveer y mantener los bienes y servicios requeridos por las diferentes dependencias del Banco Central de Venezuela.

Dentro del organigrama estructural de la citada Vicepresidencia, se encuentra la Gerencia de Servicios Administrativos, la cual posee como una de sus funciones la ejecución del mantenimiento de toda la infraestructura física del BCV. Dicha función es desempeñada a través del Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico (DOMT), el cual ha sido calificado como una dependencia de apoyo a la ejecución de la gestión administrativa del Instituto.

En este sentido, el DOMT ejecuta, como parte de los planes estratégicos plurianuales, los distintos proyectos de recuperación y actualización tecnológica de la infraestructura del BCV, a través de las contrataciones que se celebran anualmente con diversos contratistas, las cuales regulan, entre otros aspectos, el tiempo de ejecución del proyecto correspondiente y el cronograma propuesto a tales fines.

Sin embargo, de manera frecuente se observa en los citados proyectos, solicitudes de prórroga y cronogramas desfasados con la planificación original, los cuales son detectados en plena ejecución de las actividades. Por lo tanto, resulta necesario establecer una estrategia para lograr el control apropiado, y así evitar que se repita tal situación en proyectos similares que serán ejecutados por el mencionado Departamento.

Mediante un diagnóstico de las causas que originaron los retrasos, tanto en tiempo como en costos, en la ejecución de diferentes proyectos de recuperación y actualización tecnológica ejecutados por el DOMT, se podrá lograr una mayor eficiencia en las iniciativas de actualización tecnológica de la infraestructura del Banco Central de Venezuela.

1.1.- Interrogantes de la Investigación

Considerando que los proyectos no se cumplen en costo y tiempo:

Determinar causas del retraso presentado en la Fase de Ejecución, en tiempo y costo de los proyectos de recuperación y actualización tecnológica, ejecutados en el Banco Central de Venezuela.

1.2.- Objetivos de la Investigación

1.2.1.- Objetivo General

Implantar controles eficientes de costo y tiempo, en los proyectos futuros a partir del diagnóstico de las causas por las cuales algunos proyectos de recuperación y actualización tecnológica del Banco Central de Venezuela, sufrieron retrasos en la Fase de Ejecución.

1.2.2.- Objetivos Específicos

- 1.- Determinar las causas de las solicitudes de prórrogas en tiempo y desfase en la ejecución del cronograma presentado al inicio del proyecto.
- 2.- Evaluar las relaciones entre las causas de los desfases y el incremento de los costos de la obra.
- 3.- Proponer un mecanismo para lograr la supervisión apropiada para reducir los desfases en proyectos similares ejecutados por el Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico del BCV.

1.3.- Justificación de la investigación

El Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico del Banco Central de Venezuela, tiene como responsabilidad la ejecución de diversos

proyectos en la recuperación y actualización tecnológica de la infraestructura del Banco. En un porcentaje de esos proyectos se ha observado la solicitud de prórrogas por parte de los contratistas de obra y, en consecuencia, cronogramas desfasados con la realidad del proyecto inicial; circunstancias que son detectadas en plena ejecución de las actividades.

Sobre la base de esta premisa, se tratará de implementar mecanismos de control eficientes de costo y tiempo, para futuros proyectos a ser ejecutados por el mencionado Departamento.

Al tomar una muestra de 13 proyectos contratados por el DOMT, en los últimos 4 años, se puede observar que un 92% de los proyectos tiene una marcada desviación, mayor al 20% en el tiempo de ejecución, más crítico aun, es que tal desviación puede llegar a estar por encima del 80%. (Ver figura 1).

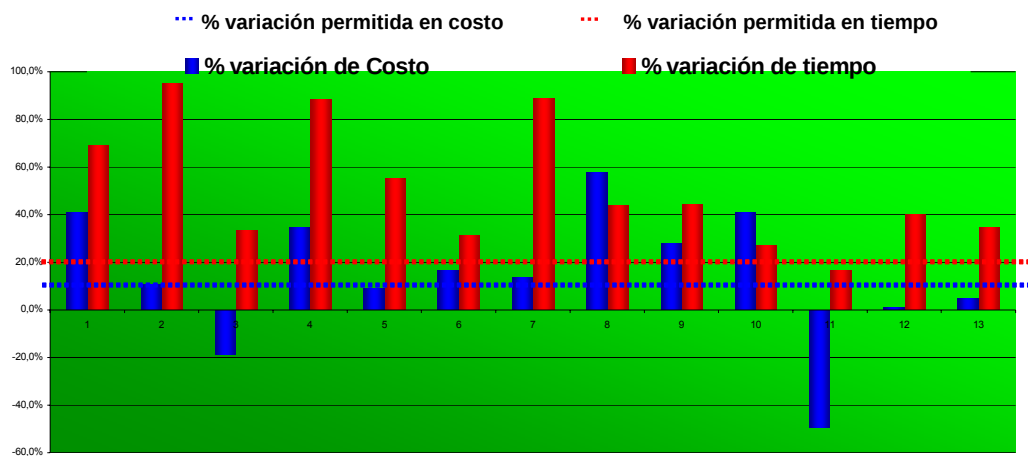


Figura 1.- Gráfico de desfases en tiempo y costos
Fuente: Registros BCV. Cálculos del Investigador (Agosto 2007)

Para apoyar, aun mas, la necesidad de esta investigación se aplicará la Metodología de Valor Ganado, según Palacios (2005), para el control efectivo de los costos, lo cual implica hacer revisión contable de los costos acumulados en el proyecto los cuales se compararán con los presupuestos definidos, para obtener de esta manera las variaciones presentadas, las posibles correcciones y las lecciones aprendidas pertinentes. Con esta data correspondiente al flujo de dinero y mediante la metodología aplicada, se revisará no solo el monto formulado sino que también se comparará con lo efectivamente causado en el proyecto. De esta manera se podrán precisar, aquellas obras cuyos montos no fueron debidamente presupuestados y, que a su vez, ocasionaron retrasos y mayores costos atentando contra el control eficiente de los proyectos.

De igual manera, se observará que las desviaciones de tiempo guardan una clara relación con la desviación en costos, las cuales actualmente superan el 10% estipulado en la normativa interna del BCV, como porcentaje de aumento que puede ser autorizado por la Vicepresidencia de Administración, debiendo, en estos casos, ser elevado a la consideración de otras instancias superiores institucionales

1.4.- Factores o Variables a Considerar

1.4.1.- Identificación y definición de variables.

Tabla 1.- Cuadro de variables utilizadas

Variables Dependientes	Variables Independientes	Definiciones	Indicadores
1.- Incumplimiento del Tiempo de Ejecución	a.- Causas de los desfases	Enumera las causas las cuales suponen producir retraso en el tiempo de ejecución	Según manual de mantenimiento el 20% de variación es aceptable para este tipo de actividades
	b.- Solicitud de prorrogas	Acuerdo legal, con el cual se incrementa el tiempo total de ejecución de un proyecto	
2.- Incremento de los costos en la Ejecución	a.- Debido a desfases de tiempo	Relación entre el tiempo de ejecución y los costos totales de la obra	Según normas del instituto, todas las desviaciones de este renglón mayores al 10% , deben ser justificadas ante la vicepresidencia de esta área
	b.- Por otras causas	Relación de otras causas (definición del alcance, falta de supervisión, aplicación optima de recursos por parte de la contratista) y los costos totales de la obra	
3.- Inspección apropiada	a.- ¿Causa esta de los desfases?	Relación entre la inadecuada inspección y el incremento de los tiempos de ejecución	

Fuente: El Investigador (Noviembre 2007)

1.5.- Operacionalización de Variables

- Enumerando las causas de desfases en el proyecto indicado y de otros tomados de instituciones similares y de experiencias de especialistas en el tema, se estudiarán y se puntualizarán las posibles causas de los desfases en el tiempo de ejecución, seguidamente con el uso de un diagrama de Pareto se le dará peso a las causas y de allí se obtendrán los resultados de esta investigación.

CAPITULO II - MARCO TEORICO

2.1.- Antecedentes de la Investigación

En esta evaluación se trataran aspectos relacionados con el control del tiempo y costos en los proyectos de obra que ejecuta el Banco Central de Venezuela, para lo cual se utilizará como apoyo, el marco jurídico relacionado con la contratación de proyectos ejecutados por entes y organismos del Sector Público, en especial, las Condiciones Generales de Contratación para Ejecución de Obras, publicadas en la Gaceta Oficial N° 5096 Extraordinario; el Reglamento Interno del Banco Central de Venezuela de fecha 18 de diciembre de 2003; y, las Normas para la Elaboración, Suscripción y Administración de contratos del BCV de fecha 3 de octubre de 2005.

Adicionalmente, se revisaran los distintos documentos que forman parte integrante de las contrataciones de los mencionados proyectos, entre ellos, las especificaciones técnicas exigidas por el Banco, la oferta, el cronograma propuesto, así como la aplicación y cumplimiento de normas técnicas según los rubros utilizados.

Para el análisis de los aspectos relacionados con la medición de avance de los proyectos (control de cronogramas), lo cual está estrechamente relacionado con la gestión de tiempo, se utilizarán como referencia los fundamentos planteados en el PMBOK (2004) y sus procesos. Esta metodología permitirá obtener la conclusión de los proyectos en los tiempos acordados en

los cronogramas, así como técnicas de gestión de los factores que causaran cambios en tales cronogramas.

Por otra parte, para el cambio de alcance y veracidad de los métodos empleados para control de costos, se usará como referencia los fundamentos del PMBOK (2004) y enfoques de Palacios (2005), que permitirán realizar revisiones efectivas con el fin de obtener lecciones pertinentes, que incidan en la corrección de las desviaciones contables de los costos acumulados en los proyectos.

Con la aplicación de los métodos mencionados en los casos objeto de investigación, se espera lograr la propuesta de un mecanismo más confiable en la medición regular de los avances con el fin de detectar variaciones con respecto a los planes de trabajos de los proyectos futuros, para procurar mayor importancia a la necesidad de planes previos y justificar la existencia de un control eficaz. Con una buena práctica de controles se generará la información correcta, que a su vez repercutirá en la toma de acciones debidas que optimizarán el proyecto.

Del enfoque de Palacios (2005), también se sustentará el tema de control de cronogramas en lo que se refiere a tiempo utilizado para ejecutar los proyectos, a fin de obtener enfoques reales para lograr los correctivos necesarios y terminar las actividades de acuerdo a lo planificado.

En observancia de los métodos de Palacios (2005) que serán aplicados y tomando en cuenta los resultados que se obtendrán de la presente

investigación, se propondrán herramientas o métodos de control de las actividades por avance ponderado, lo cual se considera será lo más eficaz y eficiente para este tipo de proyectos.

Igualmente, para el caso del control de costos, se llevarán a cabo revisiones de lo acumulado en los períodos, lo cual, conjuntamente ayudará a determinar las herramientas para ejecutar las acciones debidas en futuros proyectos, que se estima repercutirá en un eficiente manejo de costos y en reportes eficaces de sus flujos.

Otros fundamentos que se utilizaran, a fin de despejar la incertidumbre de las causantes de variaciones en tiempo y costo en los proyectos serán los procesos planteados por el PMBOK (2004), los cuales aportaran valor para ubicar las causas en cada una de sus fases (Definición, Planificación y Ejecución).

En las tres fases se abordaran temas del tiempo y de los recursos que están involucrados en los proyectos, los roles y sus responsabilidades; a fin de obtener la instrumentación de las Mejores Prácticas en el desarrollo de los proyectos.

Según Duffuaa et al (2000), el método de Pareto es una herramienta de análisis para identificar y diferenciar las causas vitales que afectan los cumplimientos de los cronogramas de tiempo e incrementan los costos.

El análisis de las causas, se complementara con un análisis de Causa-Efecto o Diagrama de Ishikawa, referido por Duffuaa et al (2000), llamado también “Espina de Pescado” que permite estudiar sistemáticamente las causas desde un punto de vista cualitativo, para lograr una interrelación entre las causas obtenidas del método de Pareto y el problema objeto de estudio, obteniendo así las causas primarias, secundarias y terciarias, en este caso la raíz de las causas.

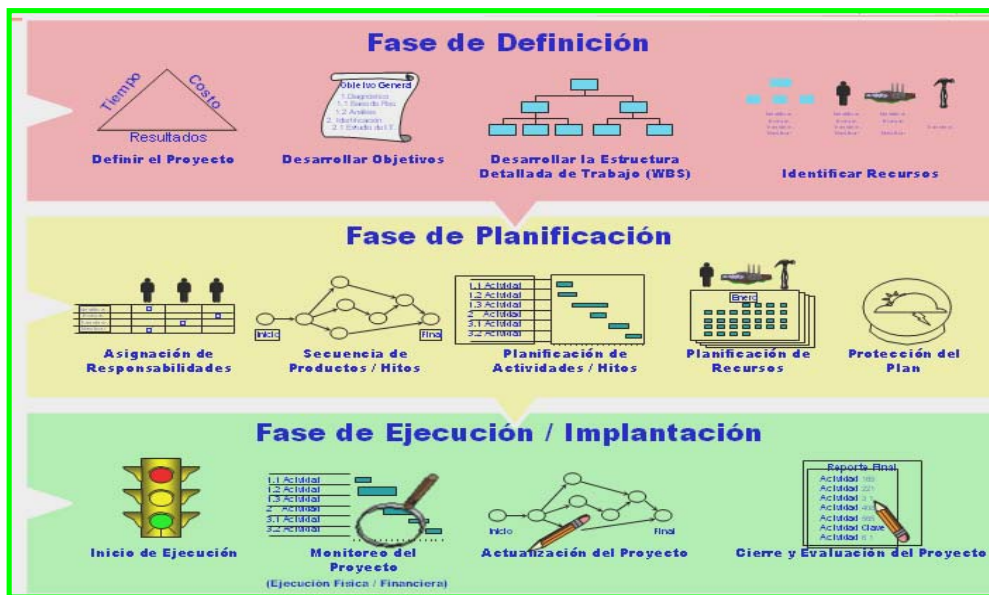


Figura 2.- Fases de un Proyecto

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

CAPITULO III - MARCO ORGANIZACIONAL

3.1.- El Banco Central de Venezuela

3.1.1.- Antecedentes

El Banco Central de Venezuela es un ente que forma parte integrante del Poder Público Nacional, el cual ejerce no solo aquellas atribuciones que le competen en razón de su naturaleza, sino también realiza funciones administrativas por esencia, pues ejecuta actividades concretas que son gestoras de los intereses públicos. Fue creado mediante Ley especial promulgada el 8 de septiembre de 1939, publicada en la Gaceta Oficial No. 19.974 de esa misma fecha durante la presidencia de Eleazar López Contreras.

3.1.2.- Tratamiento Constitucional

El Banco Central de Venezuela, de acuerdo con las disposiciones contenidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, tiene características propias que le permiten distinguir de otros integrantes del Poder Público y que denotan su especial naturaleza jurídica; y, al mismo tiempo, es una entidad pública cuya actuación se sujeta a los principios que informan el Estado Venezolano, calificado como Estado Social de Derecho y de Justicia. En cuanto a los aspectos que definen la naturaleza jurídica del Instituto, la Constitución señala que el Banco Central de Venezuela:

- a) Es una persona jurídica de derecho público, que goza de autonomía para la formulación y el ejercicio de las políticas de su competencia.

- b) Sus autoridades se designan bajo un régimen particular de evaluación de méritos y credenciales, y representan exclusivamente el interés de la Nación.
- c) Debe ejercer sus funciones en coordinación con la política económica general para alcanzar los objetivos superiores del Estado y la Nación.
- d) No está subordinado a directivas del Poder Ejecutivo en el ejercicio de sus funciones.
- e) En atención a su objeto fundamental, reconocido por el Constituyente, de lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la unidad monetaria, se le confieren al Instituto funciones espaciales, como lo son formular y ejecutar la política monetaria; participar en el diseño y ejecutar la política cambiaria; regular la moneda, el crédito y las tasas de interés; administrar las reservas internacionales; contribuir en la armonización de la política fiscal con la política monetaria, facilitando el logro de los objetivos macroeconómicos.
- f) Debe coordinar su actuación con la del Poder Ejecutivo, para la armonización de las políticas macroeconómicas.
- g) Se rige por el principio de responsabilidad pública.
- h) Debe rendir cuenta de las actuaciones, metas y resultados de sus políticas ante la Asamblea Nacional.

- i) Debe rendir informes periódicos sobre el comportamiento de las variables macroeconómicas del país y sobre los demás asuntos que se le soliciten, e incluirá los análisis que permitan su evaluación.
- j) Está sujeto al control posterior de la Contraloría General de la República.
- k) Está sujeto a la inspección y vigilancia del organismo público de supervisión bancaria (Superintendencia de Bancos), el cual remitirá informes a la Asamblea Nacional de las inspecciones que realice.
- l) Debe someter a la discusión y aprobación de la Asamblea Nacional el presupuesto de gastos operativos.
- m) Sus cuentas y balances serán objeto de auditorias externas, en los términos previstos en la ley.

3.1.3.- Administración independiente.

El Banco Central de Venezuela es un ente regulado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que ejerce, entre otras, funciones de administración en sectores relevantes en el ámbito económico, dotado de autonomía organizativa, contable, financiera y funcional, la cual está garantizada por la particularidad de la designación de sus titulares, por las credenciales exigidas a sus titulares y por la duración del mandato de éstos. Asimismo, la independencia del Instituto se traduce en la inexistencia de vínculos

organizativos, y por ende, la ausencia de sujeción a cualquier control jerárquico o tutelar.

En consecuencia, la autonomía administrativa y técnica especial dentro de la estructura del Estado, permite establecer que el Banco Central de Venezuela no forme parte de las ramas legislativas, ejecutiva, judicial, ciudadana, o electoral del Poder Público, sino que es una entidad pública de naturaleza única que por razón de las funciones que está llamado a cumplir, requiere de un ordenamiento y organización especiales.

3.1.4.- Actuación coordinada con el Poder Ejecutivo.

La actuación del Banco Central de Venezuela debe llevarse a cabo en coordinación con la política económica general, esto es, destinada a ser ordenada según un objetivo unitario, en vista de los resultados de interés común, pues son distintos los titulares de las competencias públicas en materia económica, por lo que sus intereses deben ser armonizados; esta es la base de la coordinación, la cual expresa la exigencia del equilibrio entre intereses en juego. La coordinación macroeconómica es un arreglo institucional que se corresponde con el modelo de gestión pública por resultados, esbozado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y desarrollado en el marco normativo vigente. En tal sentido, el Acuerdo Anual de Políticas entre el Ejecutivo Nacional y el BCV es concebido como un contrato de gestión, al establecer responsabilidades en la conducción de la política económica, con un

régimen de control social en función del cumplimiento de los objetivos, sin menoscabo de la autonomía propia de cada una de las partes.

El Banco Central de Venezuela es una entidad estatal, imparcial, al servicio de los intereses generales de la Nación. Las disposiciones contenidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela destacan que el Banco Central de Venezuela es una persona jurídica integrante del Poder Público, que tiene asignadas competencias monetarias exclusivas y obligatorias. Su objeto se inscribe dentro de los cometidos esenciales del Estado, inherentes a su calidad de tal, para cuya consecución el Banco está investido de potestades regulatorias. En tal sentido, el objeto del Instituto es un objetivo superior de la Nación, pues sus competencias las ejerce de manera imparcial, para atender un interés supremo, más allá de los intereses que aún por legítimos tengan cualquiera de los integrantes del Poder Público. Demostrativo de ello es la consagración constitucional de la disposición conforme a la cual el Banco Central de Venezuela no estará subordinado a directivas del Poder Ejecutivo y no podrá convalidar o financiar políticas fiscales deficitarias. Esta actuación suprema, vinculada a los fines superiores del Estado y de la Nación, encuentra reconocimiento, asimismo, en la disposición contenida en la Ley del BCV, que confiere al Instituto la función de asesorar a los poderes públicos nacionales en las materias de su competencia.

3.1.5.- Misión

El Banco Central de Venezuela es persona jurídica de derecho público, con autonomía para la formulación y el ejercicio de las políticas de su competencia y ejercerá sus funciones en coordinación con la política económica general, para alcanzar los objetivos superiores del Estado y la Nación. Su objeto fundamental es lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la unidad monetaria como parte de las políticas públicas tendentes a facilitar el desarrollo ordenado de la economía nacional. Para lograr este objetivo, tendrá entre sus funciones las de formular y ejecutar la política monetaria, participar en el diseño y ejecutar la política cambiaria, regular la moneda, el crédito y las tasas de interés, administrar las reservas internacionales, todo ello en función de la ejecución de los planes y las políticas de desarrollo económico y social del Estado.

3.1.6.- Visión

El Banco Central de Venezuela se proyecta como un organismo de alto prestigio y credibilidad en el ámbito nacional e internacional que, centrado en su misión y en correspondencia con sus funciones, promueve la coherencia y coordinación de las políticas de su competencia, en un ambiente de ejercicio pleno de su autonomía, de actuación consistente y firme, que fortalece la legitimidad del Instituto ante el entorno y le hace merecedor del respeto de la comunidad. Para ello se ha de apoyar en un modelo organizacional integral y flexible que optimice sus capacidades internas, facilite la oportunidad y calidad

de las respuestas y asegure el cumplimiento de sus políticas, estimulado por una cultura de excelencia y el esfuerzo conjunto del equipo humano, altamente calificado y motivado al logro.

3.1.7.- Principios de Actuación

El Banco Central de Venezuela 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 BCV se rige por los siguientes principios:

- **Competencia:** El BCV 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.

3.1.8.- Funciones y Responsabilidades

El diseño de organización del Banco Central, contempla que cada nivel organizativo participa en la creación de las condiciones internas para obtener un funcionamiento coordinado, óptimo y eficiente. Directorio: Ejerce la suprema

dirección del Banco, velando por el cumplimiento de los objetivos del Banco Central de Venezuela, con el apoyo en la información cabal, veraz y oportuna que le suministre la Administración por propia iniciativa, o a solicitud de los miembros del Directorio. El Directorio del Instituto tiene atribuciones que le confieren la Ley del Banco Central de Venezuela, que son las siguientes: a) Formular y ejecutar la política monetaria; b) Participar en el diseño y ejecutar la política cambiaria; c) Autorizar la actuación del Instituto en materia de emisión y circulación de especies monetarias, así como de producción de especies valoradas; d) Definir la dirección estratégica del Banco; y asegurar la efectividad interna de la gestión administrativa del Instituto. Presidencia: Es la primera autoridad representativa y ejecutiva del Banco, miembro del Directorio y su Presidente, y se dedica en forma exclusiva a las actividades de dirección y administración del Instituto. El Presidente del Banco Central de Venezuela tiene las siguientes funciones: a) Dirigir el Banco, administrar sus negocios y ser su vocero autorizado. La vocería del Banco y del Directorio puede ser ejercida por un Director, previa autorización del Presidente; b) Representar al Directorio y convocar y presidir sus reuniones; c) Ejercer la representación legal del Banco, salvo la representación judicial, la cual recae en el Consultor Jurídico o sobre los apoderados designados por el Directorio; d) Representar al Banco Central de Venezuela en las instituciones y organismos nacionales e internacionales en los que se prevea su participación; e) Velar por el cumplimiento de la Ley del Banco Central de Venezuela, la legislación relacionada con el Banco y las decisiones del Directorio. Primera Vicepresidencia Gerencia: Le corresponde asistir a la

Presidencia y ejercer las funciones que ésta o el Directorio expresamente le deleguen; esta Unidad asiste a las reuniones del Directorio, con derecho a voz y sin voto, donde cumple la función de Secretaría del Directorio. El Primer Vicepresidente Gerente tiene cargo a dedicación exclusiva y tiene asignadas las siguientes funciones: a) Informar a la Presidencia y al Directorio sobre la situación general de la gestión interna del Banco, dentro del ámbito de su competencia, así como, de cualquier otro asunto que le haya sido delegado, relativo a la administración del Instituto; b) Suministrar las orientaciones y establece los mecanismos de coordinación necesarios para lograr la ejecución de las funciones del Instituto, de acuerdo con las políticas y normas vigentes, y evalúa la gestión y decisión adoptada; c) Recibir la cuenta y asesoría de los Vicepresidentes y Gerentes bajo su adscripción; d) Asistir a la Presidencia en la administración del personal del Banco; colaborar con la Presidencia en los trabajos relacionados con la formulación del Plan Estratégico Institucional y el Presupuesto Anual del Banco. Vicepresidencias y Gerencias: Las Vicepresidencias y Gerencias tienen a su cargo las diferentes áreas técnicas del Instituto y asesoran en sus respectivas competencias, al Directorio, a la Presidencia y a la Primera Vicepresidencia Gerencia, según corresponda. Asimismo, ejecutan efectiva y oportunamente sus funciones y rinden cuenta de acuerdo con las decisiones adoptadas por aquéllos.

3.1.9.- Misión de la Vicepresidencia de Administración

La Vicepresidencia de Administración tiene como propósito fundamental proveer y mantener los bienes, obras y servicios que requiere el funcionamiento del Instituto para alcanzar sus objetivos, así como realizar lo conducente para la gestión del presupuesto del Banco e invertir los recursos asociados a los beneficios socio-económicos de los trabajadores del Instituto y procesar los pagos por compromisos contraídos.

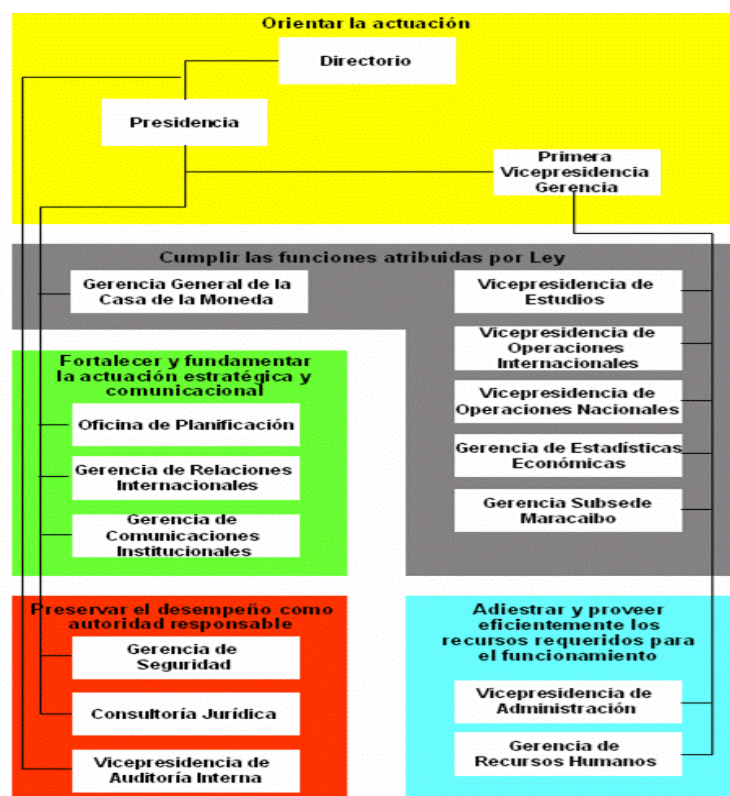


Figura 3.- Modelo de Organización y Funcionamiento

Fuente: Catálogo General Normas y Procedimientos del BCV (Noviembre 2007)

3.2.- Caso de estudio - Vicepresidencia de Administración

3.2.1.- Objetivos

1. Proveer bienes, obras, materiales y servicios no personales
2. Emitir información financiera, tramitar pagos relativos a gastos operativos y efectuar las inversiones de los recursos del Fondo de Previsión, Pensiones y Jubilaciones
3. Administrar los servicios de tecnología informática

3.2.2.- Orientación estratégica

La gestión de la Vicepresidencia de Administración, en los próximos tres años se dirigirá a consolidar la emisión de información financiera, en forma oportuna, confiable y en los niveles de detalle requeridos por los usuarios internos y la Alta Administración; contribuir con el mejoramiento de la efectividad interna del Instituto, preservando una asignación y administración eficiente de los recursos; y, profundizar el proceso de asistencia e independencia tecnológica.

3.2.3.- Políticas

Las acciones y decisiones de la Vicepresidencia de Administración tendrán como orientación las guías y/o instructivos para la asignación y uso de los recursos y servicios, para lo cual las unidades prestadoras de servicio deberán implementarlas, actualizarlas y darlas a conocer.

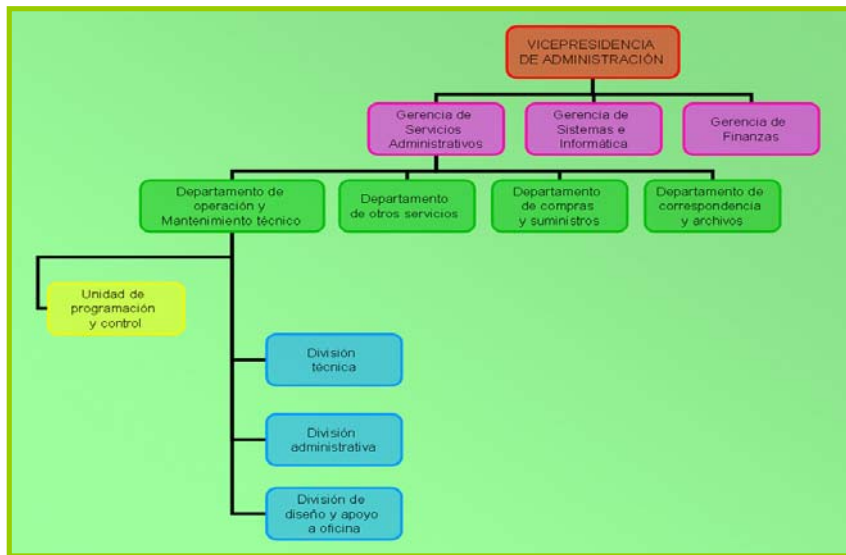


Figura 4. Organigrama de la Vicepresidencia de Administración

Fuente: Catálogo General Normas y Procedimientos del BCV
Organización y Funciones Básicas (Noviembre 2007)

3.3 Caso de estudio - Gerencia de Servicios Administrativos

3.3.1.- Propósito

Procurar de manera oportuna y eficiente la dotación de bienes y servicios requeridos por las diferentes dependencias de la sede del Instituto en la ciudad de Caracas, para su óptimo funcionamiento, y en atención al logro de los objetivos del Banco.

3.3.2.- Funciones

1. Realizar la gestión de compras y suministros de bienes y servicios no personales, en el ámbito de su competencia, necesaria para el desempeño de las actividades del Instituto.

2. Prestar los servicios de transporte, estacionamiento, fotocopiado y comedores.
3. Administrar los activos fijos y los seguros patrimoniales y bancarios del Instituto.
4. Cumplir con las obligaciones derivadas del Reglamento Interno del Instituto en materia de enajenación de bienes.
5. Coordinar la administración y liquidación de los inmuebles que reciba el Banco en dación en pago.
6. Administrar la base documental de producción interna y la recopilada por el Banco, así como emitir, transmitir, recibir y despachar la correspondencia institucional.
7. Prestar el servicio de mantenimiento y conservación de los bienes del Instituto.
8. Comunicar, de conformidad con las normas de salvaguarda de los bienes del Instituto, a la Vicepresidencia de Auditoria Interna y la Gerencia de Seguridad los daños o extravíos reales o potenciales que observare en relación con los mismos, y adelantar otras medidas que sean pertinentes en tales circunstancias para preservar el patrimonio del Instituto.

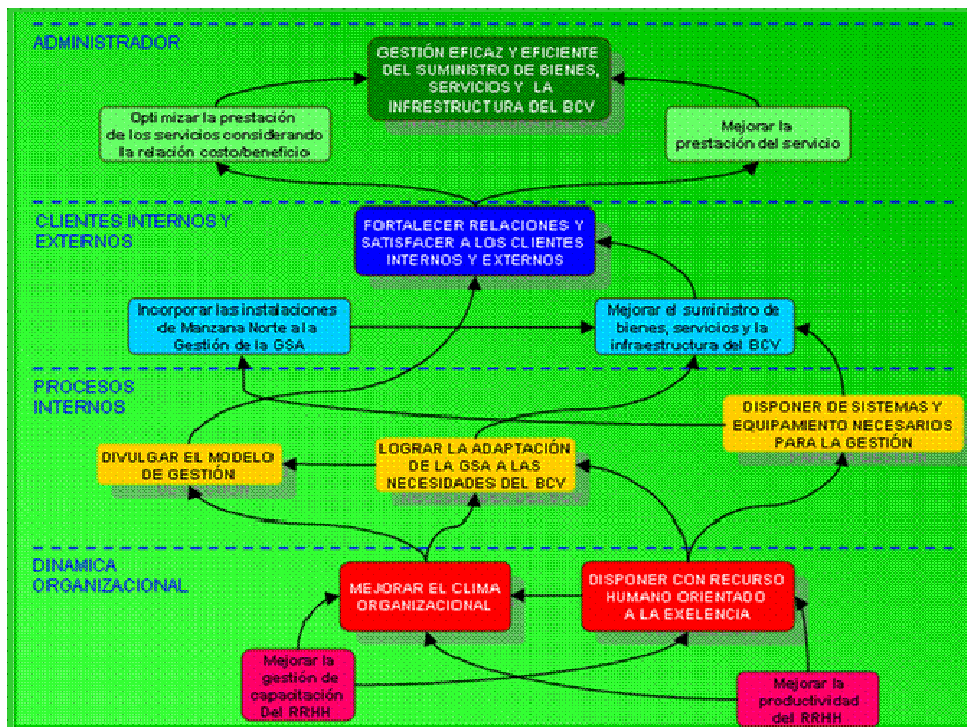


Figura 5. Modelo Causa-Efecto: Área de Énfasis Estratégico de la GSA-2006

Fuente: Plan Estratégico Plurianual 2006-2008. Adaptado por el Investigador (Noviembre 2007)

3.4 Caso de estudio - Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico (DOMT)

3.4.1.- ¿Quiénes Son?

El Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico es el encargado de velar por la Operatividad, Funcionalidad y Eficiencia de los Activos Fijos de la Institución, de las instalaciones, la edificación y de su uso. Trabaja con personas altamente capacitadas, para crear estrategias y procedimientos modernos en búsqueda de una eficaz gestión de mantenimiento, ofreciendo la más alta

calidad en la conservación de las edificaciones, maquinarias y equipos que posee la Institución. Tomando en cuenta la eficiencia y productividad como sus principales herramientas de futuro.

3.4.2.- Visión

Ser el Departamento que impulse y aporte beneficios para la productividad y logro de los objetivos Organizacionales de cada una de las Gerencias dentro de la Institución, a través de una máxima eficiencia y la más alta tecnología al menor costo.

3.4.3.- Misión

El DOMT está comprometido en ser la Unidad que brinde la más alta calidad de servicio y planificación del mantenimiento eficaz, que ofrezca las mejores alternativas de acción para el máximo aprovechamiento de los recursos, garantizando así la disponibilidad de maquinarias y equipos, como también la preservación del valor de las instalaciones de manera preventiva y correctiva.

3.4.4.- Valores

La Mística en el DOMT: Todo trabajador realiza sus labores con dedicación y esmero procurando en todo momento dar su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos institucionales. **Disciplina:** Exige estricto cumplimiento de la normativa interna del Instituto por parte del trabajador.

Vocación de Servicio: Los trabajadores del DOMT demuestran un continuo interés en prestar la atención esmerada que requieren los

usuarios de nuestro servicio; asimismo, la de los supervisores, compañeros, y la comunidad del entorno.

Honestidad: Todo trabajador debe tener un comportamiento honrado, integro y probo en el desempeño de sus labores y en el manejo de los recursos económicos y materiales de la empresa.

Responsabilidad: Está comprometido con el cumplimiento cabal de las funciones asignadas, considerando aspectos tales como calidad y eficiencia.

Respecto: El trato cortés, amable y tolerante debe ser siempre la norma de todo trabajador hacia su supervisor, compañeros, usuarios y la comunidad.

Puntualidad: En el DOMT se exige el cumplimiento estricto del horario de trabajo, así como también el cuidado y diligencia del trabajador en cumplir sus funciones de manera oportuna dentro de la institución y con los usuarios.

3.4.5.- Funciones Básicas

1. Proponer ejecutar programas de mantenimiento preventivo y correctivo, reposición de bienes y maquinarias, así como la prevención y atención de emergencia en lo referente a la infraestructura y equipos.

2. Brindar servicio de enlace entre las autoridades del instituto los arquitectos proyectistas e ingenieros, constructores de las edificaciones, en lo relacionado con las ampliaciones y modificaciones de las estructuras del banco.
3. Mantener actualizados los planos documentos técnicos relacionados con los edificios e instalaciones del instituto.
4. Velar por el acondicionamiento de los espacios asignados para cursos, reuniones, conferencia, seminarios actos culturales, y similares.
5. Apoyar y colaborar con los contratistas encargados de la construcción de nuevas edificaciones o ampliaciones solicitadas.
6. Apoyar conjuntamente con la Gerencia de Seguridad, las situaciones de emergencia de las cuales puedan derivarse danos a personas y bienes dentro del instituto y sus edificaciones.
7. Atender consultas y dar recomendaciones que sean requeridas por otras áreas del Banco en pro de la mejora, de la integridad de los funcionarios y de cumplir con las políticas y normas de mantenimiento técnico y ambiental.

CAPITULO IV - MARCO METODOLÓGICO

4.1.- Tipo y Diseño de Investigación

Se establecieron las causas de los eventos y/o fenómenos físicos o sociales, que originaron los retrasos de los proyectos objeto de estudio. Como lo indica Hernández et al (2006), cuando el interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno, qué condiciones se manifiestan, o por qué se relacionan dos o más variables, se trata de una investigación de tipo explicativa.

Los estudios explicativos son los más estructurados en el ramo de la Topología, y se demuestra con la aplicación en esta investigación, donde se realizó una exploración o estudio de expedientes y sondeo de expertos, para luego obtener la descripción de los retrasos y causas a tratar y, finalmente asociarse las causas más influyentes con tiempo y costos.

En cuanto al diseño de la investigación, se utilizó nuevamente el criterio de Hernández et al (2006), y se sitúa esta investigación, dentro del tipo “no experimentales”, ya que se tomaron situaciones tal como se desarrollaron en su contexto natural, sin la manipulación deliberada, en virtud de que ocurrieron tiempo atrás, así como sus causas, para luego analizarlos como parte de un estudio cuantitativo.

Dentro de los diseños no experimentales, esta investigación, a su vez, se sitúa dentro de los transeccionales o también llamados transversales, ya que ésta en su definición recoge los pasos de esta investigación, como son:

Recolectar datos en un solo momento o tiempo único y Analizar su incidencia en un tiempo dado; los del tipo longitudinal no están asociados con esta investigación, habida cuenta que éstos son datos recolectados al pasar el tiempo y hacen inferencias evolutivas.

Finalmente, de los diseños transaccionales esta evaluación se encuentra entre los llamados de tipo correlacionales-causales; este diseño describe las relaciones entre las causas o variables en un momento determinado en función de la relación causa-efecto.

Por lo tanto, esta investigación es de tipo explicativa, con un diseño no experimental transversal, según la clasificación de Hernández et al (2006).

4.1.1.- Población y Muestra

Para esta evaluación, se utilizó lo propuesto en la bibliografía de Hernández et al (2006); en función de éste, se obtienen las Unidades de Análisis o caso a tratar. Asimismo, se determinó la comunidad o población y elementos de lo cual se pudo obtener los factores que afectan en la ejecución de los proyectos y de esta manera tener delimitada la población.

En esta investigación una Unidad de Análisis estará representada por los proyectos ejecutados por el Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico, por otra parte, una segunda Unidad de Análisis está representada por expertos internos y externos al instituto, como especialistas en el área de ejecución de proyectos de recuperación, actualización Tecnológica y Mantenimiento.

Con esta muestra de la población, se embarca en el análisis cuantitativo de sus resultados. Es importante destacar que la muestra de esta evaluación, estará representada por expertos que han ejecutado proyectos al Instituto, así como, especialistas de otras instituciones y de esta institución que han ejecutado la misma actividad, así como la recolección de datos de expedientes finales de proyecto post-ejecución; según Hernández et al (2006), la población está enmarcada dentro de la que definen como “muestra dirigida”, que está definida como el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación o de quien diseña la muestra.

4.2.1.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

El proceso de recolección de la información, según Hernández et al (2006), contempla desde la selección correcta de los encuestados, pasando por el tipo de recolección de los datos, hasta la validación de la información recolectada. Este proceso tendrá como finalidad recolectar de forma confiable y objetiva todos los datos cuantitativos, producto del cuestionario o instrumento de medición seleccionado. Dicho proceso se culminará con la medición y análisis, validados con la frecuencia de las causas de los retrasos en el tiempo y aumento de los costos.

Es importante destacar, que el método de recolección confiable según el autor citado y el análisis del caso, fue la utilización de encuestas, para así poder

obtener datos verdaderamente coherentes con la investigación y así acentuar la validez de los criterios.

Las fuentes de los datos fueron proporcionados por personas expertas en el campo de la construcción, inspección y ejecución de proyectos (Datos de encuestas con cuestionario), así como la investigación de datos encontradas en la documentación de los expedientes de antiguos proyectos del departamento (Datos históricos de proyectos ejecutados).

Estas entrevistas en forma de encuesta, permitió que las personas manifestaran sus experiencias, de modo que las causas de retrasos obtenidas se situarán dentro de un contexto o dominio amplio. (Ver Anexo A - Encuesta)

Cuando se diseñaron las preguntas del cuestionario, a pesar de que en algunas recomendaciones de expertos, se colocaron opciones, con el propósito de validar los criterios evidenciados a través del tiempo en los proyectos ejecutados, además de haber utilizado el criterio de preguntas cerradas, se dejó la opción de divulgar otras causas que quizás no conozcamos, en todo caso con estos criterios externos se validarán otros que se presumen sean causas de los proyectos del DOMT.

4.3.1.- Procedimientos

La recolección de la muestra, se inició con la elaboración de la encuesta como instrumento efectivo para la obtención de las frecuencias de cada una de las causas de desfases de tiempo y costos. Para ello, se utilizó la opinión de expertos de otros organismos públicos y la información contenida en

expedientes de los proyectos ejecutados por el DOMT; todo esto, con el fin de obtener experiencias personales, donde se tomaron en cuenta la naturaleza de los mismos, tales como: costos modificados y contratados, tiempo proyectado y de ejecución total, dependencia o institución, y las presuntas causas de los desfases.

La información que obtenida de las entrevistas y del procesamiento de los antiguos proyectos ejecutados en el mencionado Departamento, se procesó a través del método de recolección de datos. Esta información se codificó para garantizar la privacidad de la encuesta, con el fin de dar cumplimiento a la normativa interna institucional en esta materia. El valor numérico de costos en Bolívars (Bs.) fue transformado a valor porcentual o lo que se conoce como valores relativos.

Asimismo, para los períodos de tiempo de ejecución total de los proyectos, se transformaron primero a semanas, y luego a valores de variaciones porcentuales; la codificación de los proyectos estudiados, presentan las siguientes nomenclaturas: “BCV”, indicarán proyectos ejecutados por el BCV y “EXP”, corresponden a proyectos ejecutados por expertos en otros organismos públicos.

Con toda la información recolectada y codificada, se construyó la hoja de cálculos, donde se visualizaron los costos en bolívars y las semanas de ejecución transformados a valor porcentual. Con la frecuencia obtenida en cada caso, se aplicó el método de Pareto, referido por Duffuaa et al (2000), para

analizar de manera cuantitativa los datos y frecuencias, que permitieron dilucidar eficazmente el análisis, Con la obtención del 20% de todas las causas, las cuales acumulan el 80% de las frecuencias, se construyó un esquema de Causa-Efecto por cada causa encontrada, con el fin de llegar a la raíz del origen de las causas con mas frecuencia, en las diferentes fases de administración de los proyectos ejecutados por el DOMT, desde la definición hasta su ejecución.

CAPITULO V - ANALISIS DE RESULTADOS

En el siguiente cuadro (tabla 2), se aprecia el resultado que se obtuvo del procesamiento de recolección y procesamiento de la información de las encuestas, la cual arroja la frecuencia total de cada una de las causas comunes en los proyectos producto de la investigación.

Tabla 2. Indicadores de variación en costo, tiempo y frecuencia de las causas de desfase en los proyectos.

Código	% variación de Costo	% variación de tiempo	Causas						
			A	B	C	D	E	F	G
BCV-001	40,7%	69,2%	1	1	1	1			
BCV-002	10,8%	95,0%		1					
BCV-003	-18,8%	33,3%		1					
BCV-004	34,8%	88,6%		1	1				
BCV-005	9,0%	55,0%		1	1				
BCV-006	16,5%	31,3%		1	1				
BCV-007	13,5%	88,9%		1			1		
BCV-008	57,5%	44,0%		1	1			1	
BCV-100	27,9%	44,2%			1			1	
BCV-101	7,1%	234,6%		1	1				
BCV-102	40,8%	27,3%		1					
BCV-103	-49,4%	16,7%		1	1				
BCV-104	0,9%	40,0%			1				
BCV-105	4,6%	34,6%		1	1				
EXP-001	40,0%	59,8%		1	1				
EXP-002	30,0%	74,3%		1					
EXP-003	37,3%	25,7%		1			1		
EXP-004	32,0%	34,6%		1	1				
EXP-005	52,6%	-100,0%		1					1
EXP-006	670,7%	431,8%		1					1
EXP-007	0,2%	47,2%		1					1
Totales			1	19	12	1	2	2	3

A - Falta de personal en la obra, B - Cambio de alcance, C - Retraso en el insumo de materiales, D - Inspección deficiente, E - Problemas Sociales y/o Climáticos, F - Rescindir contrato, G - Falta de presupuesto

Fuente: Registros BCV y Cálculos del Investigador (Noviembre 2007)

Tabla 3. Aplicación de Pareto con la frecuencia de las causas de desfase.

	Causas	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
B	Cambio de alcance	19	47,5%	47,50%
C	Retraso en el insumo de materiales	12	30,0%	77,50%
G	Falta de presupuesto	3	7,5%	85,00%
E	Problemas Sociales y/o Climáticos	2	5,0%	90,00%
F	Rescindir contrato	2	5,0%	95,00%
A	Falta de personal en la obra	1	2,5%	97,50%
D	Inspección deficiente	1	2,5%	100,00%
		40		

Fuente: Registros BCV y Cálculos del Investigador (Noviembre 2007)

Con la totalización de las frecuencias obtenidas en cada causa y siguiendo la metodología de Pareto, se construyó la tabla “3” de la lista causa con su frecuencia en orden decreciente, con estos valores se obtiene el gráfico de la figura 6 donde se representa las causas pocos vitales y las muchos triviales.

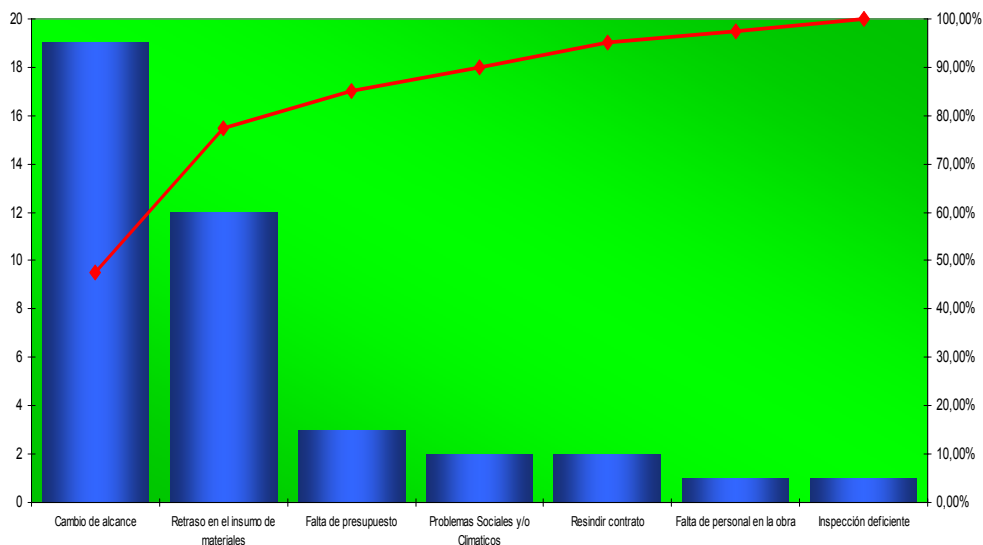


Figura 6.- Gráfico de Pareto con la frecuencia de las causas de desfase en tiempo y costos

Fuente: Cálculos del Investigador (Noviembre 2007).

La frecuencia obtenida con las causas “B” - Cambio de alcance y “C” - Retraso en el insumo de materiales, representan aproximadamente el 80% del total de las frecuencias de todas las causas. Con esto se determinan las causas a las cuales se aplicará la herramienta “espina de pescado” para obtener la raíz de los causantes de los retrasos.

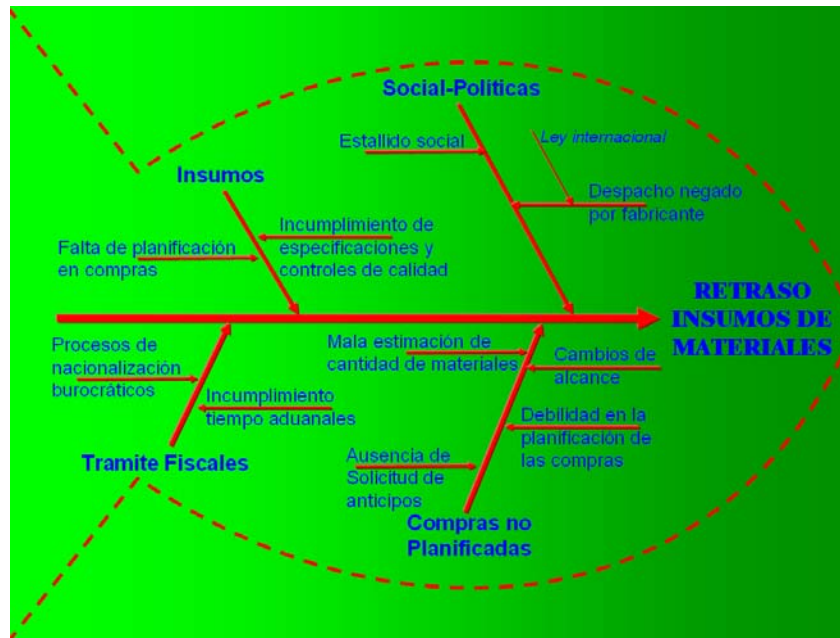


Figura 7.- Diagrama de Espina de Pescado – “Retrasos de insumos de materiales”
Fuente: Análisis del Investigador (Noviembre 2007)

La figura 7 refleja que las causas que inciden en el “Retraso de Insumo de Materiales”, son:

- a. **Insumos:** Se aprecian debilidades en el suministro de los insumos por parte de los proveedores, ya que en ocasiones los materiales no cumplen con las especificaciones técnicas acordadas en el pliego

concurzal. Adicionalmente, los contratistas no planifican en el tiempo las compras de insumos para las instalaciones indicadas en los cronogramas acordados en los contratos de obras.

- b. **Causas Socio-políticas:** Están referidas a situaciones externas, que no competen al ámbito de acción del Instituto, entre ellas, se encuentran las leyes y tratados internacionales que afectan los despachos de insumos importados. Por otra parte, destacan situaciones de orden público que afectan el libre tránsito de vehículos en las áreas aledañas al Instituto.
- c. **Los trámites fiscales:** Afectados por el proceso burocrático de nacionalización de bienes producto de las importaciones, y el incumplimiento de los tiempos de entrega de los diferentes equipos en las aduanas.
- d. **Compras no estimadas desde la definición del proyecto:** Afectadas por causas imputables tanto a las empresas contratistas como al Instituto. Las que se refieren al contratista, están asociadas a la ausencia de solicitud de anticipos por lo que la empresa no logra comprar la totalidad de los materiales; asimismo, se detectó la falta de pericia de éstos para la planificación de la compra de los materiales. Por otra parte, en cuanto a las causas originadas por el Instituto cabe destacar las malas estimaciones en las cantidades de materiales a ser

ejecutados, así como los frecuentes cambios de alcance de estos proyectos en plena ejecución.

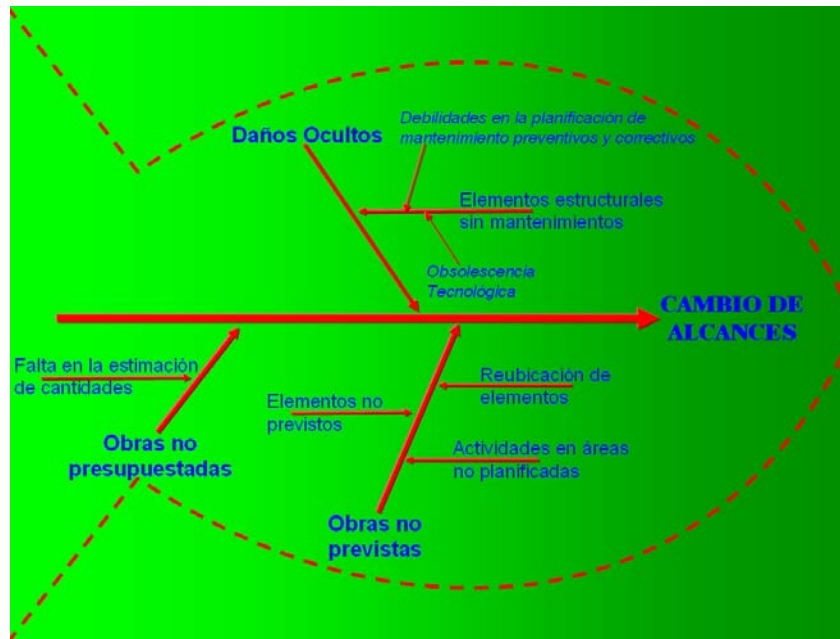


Figura 8.- Diagrama de Espina de Pescado – “Cambio de Alcance”
Fuente: Análisis del Investigador (Noviembre 2007)

En la figura 8, se visualizan las causas que inciden en el “Cambio de Alcance”

- a. **Obras no presupuestadas:** Ésta se presenta por la falta de estimación de cantidades necesarias para cubrir nuevas áreas o necesidades del usuario solicitante del servicio.
- b. **Los Daños Ocultos:** Se producen al encontrar elementos estructurales sin mantenimiento; éstos a su vez, se originan a partir de

debilidades en la planificación de mantenimientos preventivos y correctivos de los bienes e infraestructura del instituto. Asimismo, se presenta la obsolescencia tecnológica y ausencia de sustitución de algunos equipos.

Por último, se diagnostican como causa raíz las obras no previstas en el contrato, que por lo general se dan a partir de la incorporación de elementos no previstos, reubicación de elementos ya ejecutados, y actividades en áreas no planificadas.

CAPITULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En aras de justificar el tema de este trabajo de investigación, se detectó la ausencia de una metodología efectiva para el desarrollo de Proyectos en sus diferentes fases (Definición, Planificación y Ejecución), ejecutados por el DOMT.

Sin embargo, de acuerdo al estudio obtenido y su respectiva interpretación estadística, se observó que la problemática en cuanto a retrasos de tiempo e incremento de costos en esta institución, se produce en otras organizaciones del sector público, también revisados en esta investigación.

Del análisis de los resultados de la investigación se observan siete causas de los desfases, que se reflejan en los proyectos del DOMT y en los proyectos de las instituciones públicas, sin embargo, en el DOMT los que se presentan con mayor frecuencia y que necesitan atacarse en pro de la disminución porcentual del retraso, son los que conllevan a cambios de alcance, problemática que podría agilizar el tiempo de entrega de los insumos de materiales.

Por otra parte, a pesar de que el área responsable de acometer estas actividades de mantenimiento, posee una infraestructura sólida, en cuanto a los recursos y experiencia en la ejecución de proyectos, debe ser fortalecida en la administración formal de proyectos y en el uso de mejores prácticas que le den valor a su gestión operativa, mejorando así los indicadores del área con el aumento de proyectos culminados efectivamente en tiempo, costo y alcance inicialmente definidos.

Recomendaciones:

A fin de reducir los porcentajes de frecuencias en las entregas de los insumos, se recomienda solicitar a los contratistas:

- a) La incorporación del Plan de trabajo en forma detallada a través del cronograma de actividades, la cual va encartada en la oferta competitiva, esto con el fin de contar con una cronología real del tiempo de respuesta de cada actividad involucrada en el proyecto; tales como: Las actividades aduanales, las cuales poseen un tiempo determinado en algunos casos y las correspondientes a la entrega de insumos por parte de proveedores nacionales, es decir; planes concebidos de precompra de insumos inmediatos al otorgar los anticipos de obras; esto también es conocido como “punto de pedido”, el cual establece tiempos entre la solicitud de pedidos y la verdadera entrega del producto: Adicionalmente, en éste debe ser tomado el tiempo o lapsos de tiempo que varían según cada solicitud. Por ejemplo, un insumo de importación que se construye contra pedido tendría que contar con el siguiente análisis:

- t_1 Detección de la necesidad y elaboración de la solicitud.
- t_2 Trámites administrativos y aprobación de solicitud
- t_3 Solicitud a proveedor y oferta
- t_4 Análisis de la oferta y decisión de adjudicación.

- t₅ Solicitud de divisas (CADIVI)
- t₆ Colocación de orden de compra a proveedor
- t₇ Empaque y envió
- t₈ Nacionalización e impuesto
- t₉ Transporte y entrega en obra
- t_n Todo otro proceso que afecte el tiempo de entrega

$$\text{Tiempo Total} = \sum_9^{n-1} [tn]$$

- b) Mantener en el pliego, la memoria descriptiva junto con la solicitud de partidas a ejecutar, las especificaciones técnicas y normas o convenios nacionales con los que deben contar todos los insumos, así mismo alertar al contratista con estas medidas a la hora de hacer la compra de insumos.
- c) Las obras no presupuestadas, producen cambios de alcance y es esta la causa que mayor frecuencia presenta. Para disminuir esta incidencia debería ser fortalecida la Fase de Definición, especialmente con la integración de todos los beneficiados en el proyecto (clientes), de esta manera también se obtendrá una definición clara y precisa del objetivo, En este mismo sentido es recomendable tomar en cuenta los aportes de los recursos de las áreas relacionadas con las actividades del proyecto; estos últimos toman un papel importante ya que ellos

tienen una visión en el campo de su especialización que también podrían aportar puntos con gran valor en la definición del objetivo y por consiguiente en el alcance, disminuyendo de esta manera, el factor sorpresa al encontrar bienes con obsolescencia o daños ocultos al realizar las remodelaciones.

Por otra parte se recomienda para contribuir como factor crítico del éxito y darle valor a la institución en cuanto a la gestión de proyectos en esta materia, realizar el estudio para la creación de una Oficina de Proyectos a nivel institucional que permita mejorar la productividad y contribuya a la búsqueda de mecanismos y mejores prácticas, que faciliten el control y seguimiento permanente de los proyectos, lo que impulsa a su vez el cumplimiento de los principios de eficiencia, eficacia, economía, calidad y transparencia en la administración que debe predominar en la gestión de los organismos públicos.

La importancia de la creación de esta oficina radica en los controles sistemáticos que faciliten despejar las incertidumbres causantes de variaciones en tiempo y costo en los proyectos, apoyados con los procesos planteados por el PMBOK ("Project Management Book of Knowledge"), para así aplicar la mejora continua en cada una de sus fases (Definición, Planificación y Ejecución). Adicionalmente, se presenta para asegurar la adecuada gestión según estándares y desde una perspectiva estratégica con el fin de que los proyectos se entreguen en los plazos establecidos, las calidades acordadas, dentro de los presupuestos estimados a satisfacción del cliente.

El diseño e implementación de una oficina de proyectos incluye la definición de los servicios de la misma, un programa de formación específico para sus responsables y el desarrollo de la gestión de mejores prácticas.

Esta propuesta para crear la Oficina de Proyectos del BCV, se iniciaría con una visión que abarque todas las áreas medulares, la cual debe ser dividida en fases, cuyo alcance se cumpla a mediano plazo, permitiendo que se vayan involucrando las áreas técnicas adscritas a este proceso, de tal modo que la institución adquiriera un proceso de madurez general en forma creciente, garantizando el aprendizaje de la misma. Esta visualización, permitirá a largo plazo un personal altamente capacitado desde la primera fase, proporcionando además de la experiencia en las mejoras prácticas adquiridas para generar valor y la calidad de gestión en los proyectos que la institución requiere.

Si tenemos una oficina de proyectos bien estructurada y con planes bien definidos que repercuten en los principios de satisfacción del modelo Causa-Efecto en las áreas de énfasis de la GSA, podrían aplicarse técnicas evaluativas en los proyectos que ejecutan con fines de sustituciones por innovaciones tecnológicas, lo que es conocido como (PIT) Planes de Innovación Tecnológica, esta técnica es utilizada para incentivar la productividad y competitividad, donde se consideran los riesgos tecnológicos y costos retribuidos por la implantación de este, esta encajaría muy bien en esta área, no debemos olvidar que las obras ejecutadas por este Departamento no generan ganancias, desde el punto de vista comercial, pero si podrían generar ahorros significativos a la institución,

desde el punto de vista de consumos de bienes servicios (Agua, Luz, entre otros), lo que repercute en ahorro y buena administración de los recursos del estado, punto este plasmado entre la visión del instituto.

De hay la importancia de que la evaluación del PIT se haga efectivamente, la cual cuente con una serie de justificaciones y ajustes de variables que entran en juego en este tipo de evaluaciones, para esto se puede utilizar como referencia las lecciones aprendidas en otros países, también cabe destacar la importancia del estudio aplicada en similares.

En este sentido, dentro del concepto de innovación tecnológica tenemos el siguiente cuadro donde se pueden ubicar cada caso desde este punto de vista:

Tabla 4. Tipos de Innovación según el PIT

TIPO DE INNOVACIÓN		
CONCEPTOS	Tecnología Nueva	Tecnología Mejorada (Técnica)
	Crear un nuevo producto y / o proceso de producción no existente --a nivel de los productores que operan en la actividad económica del país	Adaptaciones o mejoras tecnológicas a productos o procesos existentes --a nivel de los productores que operan dentro del subsector al que pertenece la firma.
CARACTERÍSTICAS	CRITERIOS DE DIFERENCIACIÓN	CRITERIOS DE DIFERENCIACIÓN
Componente de I+D:	Medio a Alto	Bajo o nulo
Riesgo tecnológico:	Moderado a alto	Bajo a moderado
Riesgo comercial:	Bajo grado de certeza	Medio a alto grado de certeza
Riesgo de apropiación	Bajo	Alto
Potencial competitivo:	Alto	Moderado

Fuente: Lecciones Aprendidas en la Evaluación de Proyectos de Innovación

De las condiciones y criterios que debemos tomar en cuenta para la evaluación de planes de innovación tecnológicas, en nuestro enfoque al BCV, están:

1. La consideración de los resultados esperados, presenten un impacto económico social,
2. Que los beneficiarios directos participen activamente de la génesis y posterior desarrollo del proyecto
3. Todos los proyectos que se planteen bajo este estudio deben dejar claramente definido el problema que resuelven y la identificación objetiva de innovación a aplicar.
4. Deben contener el enfoque de solución al problema detectado, explicitado de tal manera que se pueda comparar con otras soluciones o con sus sustitutos,
5. Los planes deben presentar un nivel de certidumbre que puedan ser estimado y deben estar definidos los protocolos para minimizar la incertidumbre durante la ejecución del proyecto.

En búsqueda de reforzar la herramienta antes mencionada y darle mas empuje a la idea de la creación de la referida oficina de proyectos(OP), que definitivamente controlará la gestión y evaluación de los resultados en la gerencia de los proyectos, sumaremos otra herramienta que pasaría a ser función exclusiva de la OP, en este caso se esta hablando de las denominadas

evaluaciones ExPost, esta consiste en confrontar la situación “con proyecto” con la situación “sin proyecto”, una vez éste se ha ejecutado (instalado) y, preferiblemente, después de que ha transcurrido un tiempo prudencial de operación, con el fin de verificar si con la entrega de los productos se están generando los efectos previstos.

La contribución de un proyecto en términos de resultados (económicos, sociales, ambientales, etc.) está dada por la diferencia entre la nueva situación con el proyecto en operación y la situación original, sin proyecto. Una buena medición de los efectos asociados al proyecto se obtiene del contraste entre dos fotografías, antes y después.

Un buen instrumento para abordar la evaluación ExPost es el Marco Lógico. Este no sólo provee elementos esenciales para la evaluación, sino que sirve de referencia para orientar la identificación de información adicional y el diseño de instrumentos complementarios para el análisis.

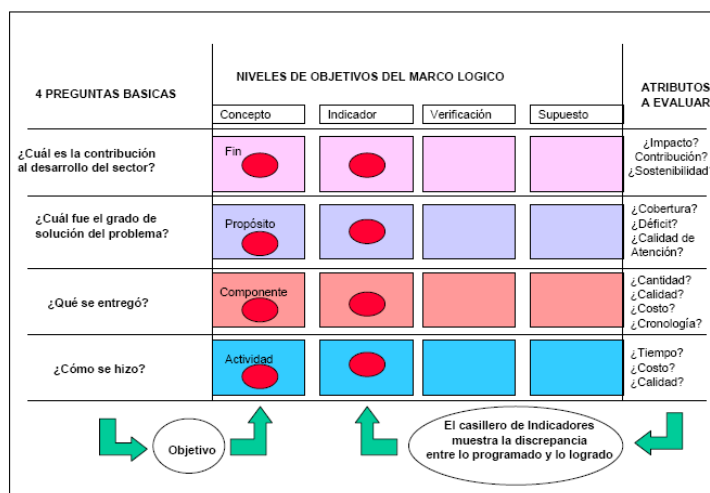


Figura 9. Marco lógico: instrumento básico para la evaluación ExPost
Fuente: *Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública* (1999)

El cuadro anterior es un resumen conceptual, podemos decir que el Marco Lógico proporciona las respuestas a cuatro grandes preguntas que se plantean en los cuatro niveles de objetivos.

El detalle de cómo se estructurará la Oficina de Proyectos Institucional propuesta, se realizará en otro trabajo de investigación, el cual tratará de integrar a las demás áreas de apoyo y servicio del BCV, apalancadas a través de la Vicepresidencia de Administración.

BIBLIOGRAFÍA

Condiciones Generales de Contratación para Ejecución de Obras, publicadas en la Gaceta Oficial N° 5096 Extraordinario. 16 de Septiembre de 1996

Catálogo General Normas y Procedimientos del BCV. Recuperado en Octubre 25, de 2007 de <http://manuales.intra.bcv/funciograma.htm>

Control de Gestión y evaluación de Resultados en la Gerencia Pública. ILPES. Recuperado en Noviembre 20, de 2007 de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan014539.pdf>

Duffuaa, John D., et al (2000). Sistema de Mantenimiento: Planeación y Control. (3era. Ed.) Limusa.

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2006). Metodología de la Investigación (3ra. ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Lecciones Aprendidas en la Evaluación de Proyectos de Innovación. BID. Recuperado en Noviembre 27, de 2007 de <http://www.cncpanama.org/Biblioteca/Tecnologia/LeccAprendEvalProyInnovacion.pdf>

Palacios, L. (2005). Principios Esenciales para Realizar Proyectos Un Enfoque Latino (3ra. ed). Caracas: Publicaciones UCAB.

Plan Estratégico Plurianual 2006-2008 del Banco Central de Venezuela. Recuperado en Noviembre 13, de 2007 de <http://manuales.intra.bcv/>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2004) Guía de los fundamentos de la dirección de Proyectos. "Guía del PMBOK®". (Tercera Edición). Pensilvania. Estados Unidos.

Reglamento Interno del Banco Central de Venezuela. Recuperado en Septiembre 6, de 2007 de <http://manuales.intra.bcv/index.htm>

Velazco, Jorge L. (2005). Fases de un Proyecto. Universidad Católica Andrés Bello. Postgrado en Gerencia de Proyectos. Cátedra: Definición y Desarrollo de Proyectos.

ANEXO A. Encuesta

ANEXO A. - Encuesta

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 DOMT (Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico), tanto a nivel interno como externo para el cumplimiento de los aspectos relacionados con desfases en los tiempos y costos de ejecución de los proyectos de este departamento, perteneciente a la GSA.

La información obtenida será procesada a fin de obtener los resultados que faciliten la toma de decisión en la selección de un mecanismo más acorde, para la ejecución efectiva de los proyectos.

Indicaciones

Rellene los espacios con la información solicitada y agregue otras opciones de ser necesarios a fin de aportar otras experiencias

* Avalada por el BCV – VA - DOMT

Encuesta

NOMBRE DEL PROYECTO

INSTITUCION EJECUTORA DEL PROYECTO

COSTO CONTRATADO

COSTO MODIFICADO (COSTO TOTAL DE LA OBRA)

TIEMPO PLANIFICADO

TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN

CAUSAS DEL DESFASE DE TIEMPO Y COSTO

- Falta de personal en la obra
- Cambio de alcance
- Retraso en el insumo de materiales
- Inspección deficiente
- Incumplimiento de cronogramas de actividades
- Otras

Explicación

ANEXO B. Glosario de Términos “Mejores Prácticas”

ANEXO B. - 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.

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.

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.

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.

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.