



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS ENMARCADOS EN EL  
PLAN ESTADÍSTICO NACIONAL**

Presentado por  
Marcano Vásquez Rodolfo Enrique  
Para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor  
Guillén Guédez Ana Julia

Caracas, junio de 2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS ENMARCADOS EN EL  
PLAN ESTADÍSTICO NACIONAL**

Presentado por  
Marcano Vásquez Rodolfo Enrique  
Para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor  
Guillén Guédez Ana Julia

Caracas, junio de 2014

Señores:

Universidad Católica Andrés Bello  
Vicerrectorado Académico  
Estudios de Postgrado  
Área de de Ciencias Administrativas y de Gestión  
Postgrado en Gerencia de Proyectos

### APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano **Rodolfo Enrique Marcano Vásquez**, titular de la Cédula de Identidad **Nº 16.931.147**, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es ***“Análisis de la Gestión de Proyectos Enmarcados en el Plan Estadístico Nacional”***; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 05 días del mes de Junio de 2014.

---

Guillen Guédez, Ana Julia

C.I N°: 7.599.767



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

## **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS ENMARCADOS EN EL PLAN ESTADÍSTICO NACIONAL**

Autor: Marcano, Rodolfo  
Asesor: Guillén, Ana Julia  
Año: 2014

### **RESUMEN**

El Plan Estadístico Nacional (PEN) en el período 2008 - 2013, sintetiza el análisis de la gestión pública de las estadísticas venezolanas y enuncia las principales estrategias de desarrollo estadístico. El análisis de la gestión de los proyectos enmarcados en el PEN ha permitido definir lineamientos para una gestión eficiente de los proyectos estadísticos a fin de elevar la calidad de las estadísticas oficiales que se ofrecen a los usuarios del Sistema Estadístico Nacional (SEN); analizando en el ciclo de vida de estos proyectos tomando como referencia las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la Guía del *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2013) y a través del uso de buenas prácticas propuestas en Estándares Estadísticos Internacionales (EEI). La investigación se desarrolló en tres fases: diagnóstico, análisis y propuesta; basada en un diseño documental y de campo, a través de un estudio expost-facto y entrevistas no estructuradas. El análisis se sustentó en indicadores de desempeño y otras estadísticas descriptivas, flujogramas de procesos y una adaptación del Project Definition Rating Index (PDRÍ) para proyectos estadísticos. En esta investigación se proponen recomendaciones derivadas de las lecciones aprendidas basadas en las mejores prácticas en proyectos.

**Palabras Clave:** Gerencia de Proyectos, Proyectos Estadísticos, Plan Estadístico Nacional, Plan de Procesos.

**Línea de Trabajo:** Definición y Desarrollo de Proyectos, Gerencia del Conocimiento en Proyectos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la Virgen del Valle por ser mis guías y protectores en todo momento.

A mis padres y hermanos.

Gracias infinitas a la profesora Ana Julia Guillén por su dedicación y apoyo.

A mis compañeros de clases, ahora amigos.

## LISTADO DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

BID: Banco Interamericano de Desarrollo  
BM: Banco Mundial  
CEPAL: Comisión Económica Para América Latina y El Caribe  
CRBV: Constitución República Bolivariana de Venezuela  
DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas  
EDT/WBS: Estructura Desagregada de Trabajo  
EEI: Estándares Estadísticos Internacionales  
ENDEs: Estrategias Nacionales de Desarrollo Estadístico  
FMI: Fondo Monetario Internacional  
INE: Instituto Nacional de Estadística  
INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática  
IOE: Inventario de Operaciones Estadísticas  
LEE: Ley Especial de Endeudamiento  
LFPE: Ley de la Función Pública de la Estadística  
LP: Ley de Presupuesto  
LOP: Ley Orgánica de Planificación  
MPD: Ministerio de Planificación y Desarrollo  
OCEI: Oficina Central de Estadística e Informática  
ONAPRE: Oficina Nacional de Presupuesto  
ONU: Organización de las Naciones Unidas  
OE: Operaciones Estadísticas  
PARIS21: Partnership in Statistics Development in the 21st century  
PDRI: Project Definition Rating Index  
PEA: Plan Estadístico Anual  
PEN: Plan Estadístico Nacional  
PMBOK: Project Management Body of Knowledge  
PMI: Project Management Institute  
PNDES: Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación  
PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo  
POAI: Plan Operativo Anual Institucional  
RGLFPE: Reglamento General de la Ley de la Función Pública de la Estadística  
SDMX: Statistical Data and Metadata Exchange  
SEN: Sistema Estadístico Nacional  
TEG: Trabajo Especial de Grado  
UCAB: Universidad Católica Andrés Bello  
UPEL: Universidad Pedagógica Experimental Libertador

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b>	4
1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema	4
1.1.1. Pronóstico	8
1.1.2. Control al Pronóstico	8
1.1.3. Formulación del Problema	8
1.1.4. Sistematización del Problema	9
1.2. Objetivos de la Investigación	9
1.2.1. Objetivo General	9
1.2.2. Objetivos Específicos	9
1.3. Justificación de la Investigación	10
1.4. Alcance y Limitaciones	10
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>	12
2.1. Antecedentes de la Investigación	12
2.2. Bases Teóricas	17
2.2.1. Proyecto	17
2.2.2. Gerencia de Proyectos	18
2.2.3. Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos	19
2.2.4. Ciclo de Vida del Proyecto	20
2.2.5. Grupos de Procesos	22
2.2.6. Project Definition Rating Index (PDRI)	24
2.2.7. El Contexto del Desarrollo de Proyectos	25
2.2.8. Activos de los Procesos de la Organización	26
2.2.9. Lecciones Aprendidas	27
2.2.12. Estándares Estadísticos Internacionales (EEI)	28
2.3. Bases Legales	35

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)	35
2.3.2. Ley Orgánica de Planificación (LOP)	35
2.3.3. Ley de la Función Pública de la Estadística (LFPE)	35
2.3.4. Reglamento General LFPE	36
2.4. Definición de Términos Básicos	36
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>39</b>
3.1. Tipo de Investigación	39
3.2. Diseño de la Investigación	40
3.3. Unidad de Análisis	41
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	41
3.5. Análisis de la Información	42
3.6. Fases de la Investigación	43
3.7. Operacionalización de las Variables	44
3.8. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)	45
3.9. Aspectos Éticos	46
<b>CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL</b>	<b>47</b>
4.1. Reseña Histórica de la Organización	47
4.2. Descripción de la Organización	50
4.3. Misión	51
4.4. Visión	51
4.5. Estructura Organizacional	51
4.6. Sistema Estadístico Nacional (SEN)	54
4.7. Plan Estadístico Nacional (PEN)	55
<b>CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>60</b>
5.1. Objetivo Específico 1: Descripción de los Factores y Etapas Críticas en la Gestión de los Proyectos del Plan Estadístico Nacional (PEN)	60
5.2. Objetivo Específico 2: Evaluación del Ámbito Legal Aplicable a los Proyectos del Plan Estadístico Nacional (PEN)	75

5.3. Objetivo Específico 3: Evaluación del Desempeño de los Proyectos Enmarcados en el Plan Estadístico Nacional (PEN)	81
5.4. Objetivo Específico 4: Formulación de las Etapas del Plan para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional (PEN)	92
<b>CAPÍTULO VI: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>108</b>
<b>CAPÍTULO VII: LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>132</b>
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>136</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO</b>	<b>148</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>N°</b>	<b>Figura</b>	<b>Pág.</b>
1	Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal Durante el Ciclo de Vida del Proyecto	21
2	Interacción de Grupos de Procesos	24
3	Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)	45
4	Estructura Organizacional del INE	52
5	Estructura de los Subsistemas Estadísticos	55
6	Sistema de Planificación en Venezuela	64
7	Sistema Nueva Etapa	65
8	Grupos de Procesos en Gerencia de Proyectos	81
9	Cronograma del Proyecto “Fortalecimiento del INE como Ente Rector del SEN”	83
10	Medición del Desempeño	90
11	Fases y Etapas del PEN	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N°</b>	<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
1	Desembolsos Acumulados del Proyecto “Fortalecimiento del INE como ente Rector del SEN”	85
2	Distribución del Gasto del Proyecto “Fortalecimiento del INE como Ente rector del SEN”	86

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>N°</b>	<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
1	Operacionalización de las Variables	44
2	Áreas Estratégicas del PEN 2008 – 2013	59
3	Inventario de Operaciones Estadísticas	62
4	Presupuesto (Bs) de Proyectos del INE, período 2008-2012	66
5	Nivel de Definición PDRI	69
6	PDRI para Proyectos Estadísticos	71
7	Matriz de Riesgos de Proyectos Estadísticos del PEN	74
8	Evaluación del Ámbito Legal Aplicable a los Proyectos del Plan Estadístico Nacional	76
9	Ficha Técnica del Proyecto “Fortalecimiento del INE como ente Rector del SEN”	84
10	Cronograma de Desembolsos del Proyecto “Fortalecimiento del INE como ente Rector del SEN”	85
11	Valor Ganado (%) del Proyecto “Fortalecimiento del INE como ente Rector del SEN”, Año 2012	87
12	Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento en Gerencia de proyectos	95
13	Grupo de Procesos de Inicio para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional	98
14	Grupo de Procesos de Planificación para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional	99
15	Grupo de Procesos de Ejecución para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional	102
16	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional	104

<b>N°</b>	<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
17	Grupo de Procesos de Cierre para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional	106
18	Herramientas de Evaluación por Grupos de Procesos	107
19	Cronograma de Actividades	132
20	Recursos	134

## INTRODUCCIÓN

El Plan Estadístico Nacional (PEN) 2008-2013, sintetiza el análisis de la gestión pública de las estadísticas venezolanas y enuncia las principales estrategias de desarrollo estadístico, planteadas por los diferentes responsables institucionales, partiendo de la concepción de la estadística como una actividad de servicio público y como un bien público en sí misma (INE, 2008).

EL PEN reseña las estrategias hacia la construcción del Sistema Estadístico Nacional (SEN), los propósitos planteados y los principales productos estadísticos priorizados en conjunto con organismos públicos. Presenta una descripción detallada de las áreas de inversión necesaria, para obtener estadísticas de calidad, confiables y pertinentes, y por último, presenta los lineamientos y orientaciones de corto y mediano plazo para la formulación de proyectos estadísticos.

En relación al último punto, los organismos de estadística deben ser sumamente rigurosos con respecto a las normas que deben satisfacer la obtención de datos, los métodos de procesamiento y la derivación de los resultados de manera tal que se fundamenten en un espíritu de calidad acorde con un alto nivel de exigencia (ONU, 2004).

Es indudable que los productos generados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) deben ser de ámbito nacional, es decir, deben ser válidos para todos los sectores de la sociedad. En este sentido, el análisis de la gestión de proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional, permite entre otras cosas, analizar las bases y mecanismos empleados en los proyectos de fortalecimiento de Desarrollo Estadístico y Producción Estadística, tomando en cuenta las áreas estratégicas en las que se concentran la mayor parte de los problemas que

afectan la calidad de los datos, el diseño, planificación, ejecución y presentación de resultados finales; en aras de formular las etapas del Plan para la gestión de Proyectos del PEN, entendiéndose que tanto los procedimientos como los mecanismos deben poder crecer y adaptarse a nuevas circunstancias y a nuevos entornos.

Este documento está estructurado en ocho (8) capítulos, cuyos contenidos son los siguientes:

**Capítulo I. Propuesta de Investigación:** Presenta el planteamiento, los objetivos de la investigación y su justificación; así como las limitaciones y alcances de este estudio.

**Capítulo II. Marco Teórico y Conceptual:** Contiene los antecedentes del estudio o trabajos realizados relacionados con el tema, las bases teóricas que sustentan la investigación, las bases legales alusivas al trabajo y la definición de términos básicos.

**Capítulo III. Marco Metodológico:** Describe el tipo y diseño de investigación, la recolección de datos objeto de estudio, así como las técnicas de procesamiento y análisis de datos empleados. Se establece además las fases de investigación, operacionalización de las variables, Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), cronograma de actividades y recursos a utilizar en el desarrollo de la investigación, entre otros.

**Capítulo IV. Marco Organizacional:** Establece el entorno organizacional del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), ente encargado por mandato de ley de la rectoría de las estadísticas en el Venezuela.

**Capítulo V. Desarrollo de los Objetivos Específicos:** Contiene el desarrollo de los cuatro (4) objetivos específicos planteados siguiendo la metodología descrita.

**Capítulo VI. Resultados de la Investigación:** Muestra la evaluación del cumplimiento del objetivo general a través de los objetivos específicos.

**Capítulo VII. Lecciones Aprendidas:** Describe las lecciones aprendidas en el desarrollo del Trabajo Especial de Grado en el cumplimiento del cronograma de trabajo, recursos y disponibilidad de información entre otros.

**Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones:** Constituye el cierre de la investigación y establece los hallazgos más relevantes y las soluciones.

Las **Referencias Bibliográficas:** Contienen listado de las fuentes consultadas y utilizadas en el desarrollo de la investigación.

Por último, los **Anexos** de la investigación.

## CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expone el problema y los objetivos del análisis de la gestión de proyectos estadísticos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional (PEN). Asimismo, se realiza la justificación de la investigación en términos de su aporte a la mejora de estos proyectos basada en las técnicas de gestión de proyectos del Project Management Institute (PMI) en la Guía del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® 2013) y en los lineamientos del PEN. Se establece el alcance de la investigación considerando la normativa legal vigente y limitaciones en el desarrollo de la misma.

### 1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema

La producción de estadísticas oficiales es una actividad que demanda responsabilidad y compromiso por parte de los organismos encargados; de esta forma, la credibilidad en las estadísticas y en las Oficinas Nacionales de Estadística y demás miembros del Sistema Estadístico Nacional se convierte en un activo fundamental, en la medida en que permite el diseño, la formulación, el seguimiento y la evaluación de planes y programas gubernamentales. La Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL, 2011) señala que “dicha credibilidad es un valor que se afianza con el tiempo, mediante la generación de estadísticas de calidad que cumplen con estándares, principios y normas relacionados con el proceso de producción y la actividad estadística en general” (p.3).

A nivel internacional, se han formulado recomendaciones y directrices orientadas a robustecer las Oficinas Nacionales de Estadística en el marco de los Sistemas Estadísticos Nacionales, con el fin de mejorar la calidad mediante la aplicación de principios fundamentales y buenas prácticas.

La Comisión de Estadísticas de las Naciones Unidas, en sesión especial de abril de 1994, adoptó los principios fundamentales de las estadísticas oficiales de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta que la información estadística oficial es una base indispensable para el desarrollo sostenible y que la calidad de las estadísticas oficiales y, en consecuencia, la calidad de la información de que dispone el gobierno, la economía y el público dependen en gran medida de la cooperación de los ciudadanos, las empresas y otras fuentes de información al proporcionar los datos pertinentes que se necesitan para la compilación de estadísticas, y de la cooperación entre quienes usan y quienes elaboran las estadísticas para satisfacer las necesidades de los usuarios.

En el 2011 se realizó la VI reunión de la Conferencia Estadística de las Américas. En ella se acordó mantener un Grupo de Trabajo de Fortalecimiento Institucional para desarrollar actividades respecto el fortalecimiento de principios y buenas prácticas en la actividad estadística de la región. Todo a partir de la aprobación del Código Regional de Buenas Prácticas en Estadísticas para América Latina y el Caribe (2011).

De esta forma, surgen un conjunto de principios para la actividad estadística, consensuados en el marco de las Naciones Unidas, que reflejan los valores transversales de la producción de estadísticas oficiales en el nuevo contexto internacional.

En Venezuela, la formulación del Plan Estadístico Nacional (PEN) ha requerido la participación de representantes de diferentes sectores del gobierno y responsables de las políticas públicas, a través de sus equipos de planificación y sus equipos responsables de las estadísticas en las instituciones. El PEN persigue dar cuerpo y organización al Sistema Estadístico Nacional (SEN) en forma progresiva y/o por etapas, como parte de una trayectoria de aprendizaje

institucional y definición de metodologías, estrategias y medios gerenciales propios para la producción y uso de los datos estadísticos.

En ese sentido, el Instituto Nacional de Estadística (INE) como ente responsable de la coordinación de este Plan y bajo la rectoría del Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia, por mandato de la Ley de la Función Pública de la Estadística (LFPE, 2001) ha propiciado y organizado en el transcurso de los últimos años diversas instancias para dar el debate necesario e impulsar mejoras para la generación de estadísticas en el corto plazo, y para la inversión estructural de mediano plazo.

El PEN es un plan de mediano alcance que toma como marco temporal el período 2008-2013. El PEN toma en cuenta como factor de desarrollo estadístico primordial la mejora de datos estadísticos de las bases administrativas disponibles, no incluye indicadores administrativos o de control de gestión, cambiantes según características de específicas de proyectos públicos y metas de gestión establecidas.

De acuerdo con la normativa y marco legal venezolano respecto a la planificación y presupuesto por proyectos y a la participación de los actores involucrados en la planificación, seguimiento y evaluación de los planes (LOP, Art. 58, 59, 60), este Plan contiene acciones ordenadas en dos modalidades: los proyectos dirigidos al desarrollo estadístico y los proyectos de producción de estadísticas, en sus diversas modalidades (registros administrativos, encuestas, censos, directorios y/o marcos muestrales, entre otros).

El desarrollo de los proyectos estadísticos venezolanos depende del fortalecimiento y mejora de los registros que provee la administración pública en forma regular y del fortalecimiento operativo y técnico de la red de instituciones y

oficinas responsables para registrar, recolectar, consolidar y procesar datos desde la escala local, regional y nacional. En el documento donde se presentan los “Lineamientos para la Elaboración del Plan Estadístico Nacional” (2008), se establece que “históricamente han sido variables en intensidad y constancia los esfuerzos e inversión realizada para producir datos y estadísticas, comparables y confiables”. En relación a este punto, se pueden listar diversas vertientes del problema que esto ha generado:

- Poco desarrollo de las normativas y marcos legales, de carácter vinculante, respecto a la normalización de registros administrativos de valor estadístico y diseño de los registros para su ejecución en los distintos proyectos del área estadística.
- La LFPE (2001) establece normas para la cooperación interinstitucional, entre otras leyes que obligan a la rendición de cuentas públicas; sin embargo, las regulaciones y procedimientos legales referidos no obligan de manera explícita (por ejemplo, al sector privado) al reporte de datos hacia organismos públicos de investigación y/o producción estadística para la generación de productos estadísticos de utilidad pública; y por tanto existen pocos incentivos o condiciones institucionales para introducir mejoras y mantenimiento de calidad de los proyectos estadísticos.
- Limitaciones para la comparabilidad y consolidación de los datos a través de proyectos comunes, realizados por diversas instituciones públicas.
- Poco desarrollo de los estándares de calidad requeridos, como marco común para los proyectos de índole estadístico.

Como puede observarse, los proyectos estadísticos integrados al PEN presentan limitaciones y plantean retos específicos que deben ser tomados en cuenta para el análisis de problemas que afectan las estadísticas oficiales del país.

### **1.1.1. Pronóstico**

Los elementos expuestos aunados a la ausencia de mecanismos de control y gestión de los proyectos estadísticos traen como consecuencia poca confiabilidad y consistencia de los datos y un escaso uso de la información estadística por parte de los usuarios.

### **1.1.2. Control al Pronóstico**

Se plantea la necesidad de analizar la gestión de los proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional con el propósito de definir lineamientos que permitan una gestión eficiente de los proyectos estadísticos para elevar la calidad de las estadísticas oficiales que se ofrecen a los usuarios del Sistema Estadístico Nacional (SEN); analizando en el ciclo de vida de estos proyectos tomando como referencia las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI) en la Guía del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® 2013) y a través del uso de buenas prácticas propuestas en Estándares Estadísticos Internacionales (EEI).

### **1.1.3. Formulación del Problema**

¿Cómo analizar la gestión de los proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional?

#### **1.1.4. Sistematización del Problema**

¿Cuáles son los factores y etapas críticas en la gestión de los proyectos del Plan Estadístico Nacional?

¿Cuál es el ámbito legal aplicable a los proyectos del Plan Estadístico Nacional?

¿Cuál es el desempeño de los proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional?

¿Cómo formular los procesos para la gestión de proyectos del Plan Estadístico Nacional?

### **1.2. Objetivos de la Investigación**

#### **1.2.1. Objetivo General**

Analizar la gestión de proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional.

#### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1.- Describir los factores y etapas críticas en la gestión de los proyectos del Plan Estadístico Nacional.

2.- Evaluar el ámbito legal aplicable a los proyectos del Plan Estadístico Nacional.

3.- Evaluar el desempeño de los proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional.

4.- Formular las etapas del Plan para la gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

La gestión de proyectos estadísticos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional (PEN) es una de las funciones que poseen los órganos de la administración pública circunscritos en el Sistema Estadístico Nacional. La realización adecuada de las actividades que comprende la gestión de un proyecto incide en la calidad de las estadísticas que se generan y ofrecen a los usuarios. Las técnicas surgidas en torno a la gestión de proyectos se han consolidado y difundido, lo que ha propiciado mayor eficiencia y profesionalismo en los gerentes de proyectos. El mismo efecto es el que se pretende con este trabajo de investigación en el campo de la generación de las estadísticas oficiales.

El PEN permite el debate y presentación de trabajos para fortalecer y ampliar los proyectos estadísticos, promoviendo nuevas iniciativas; en este sentido, el análisis de los proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional tiene como propósito establecer los lineamientos generales y específicos que permitan una gestión eficiente para elevar la calidad de los proyectos estadísticos en la administración pública. La investigación se constituye como una propuesta de mejora a la planificación y el diseño de nuevos proyectos de producción de estadísticas y fortalecimiento del desarrollo estadístico.

### **1.4. Alcance y Limitaciones**

La investigación inicialmente pretendía abordar los proyectos estadísticos de fortalecimiento de Desarrollo Estadístico y Producción Estadística pertenecientes a distintos órganos del Sistema Estadístico Nacional (SEN), que estuvieran

disponibles a través del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) como ente rector del sistema. Dada la no disponibilidad de información, se analizó la información disponible en la web sobre el PEN 2008-2013 que incluye un proyecto desarrollado en conjunto por el INE, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se utilizó información relacionada suministrada por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) y juicio de expertos. Se tomaron en cuenta las áreas estratégicas en las que se concentran la mayor parte de los problemas que afectan de manera básica la calidad de los datos, el diseño, planificación, ejecución y presentación de resultados finales.

La ejecución del Plan para la gestión de Proyectos del PEN supone efectuar ajustes y evaluar su implementación; el seguimiento de estas acciones no está contemplado en el desarrollo de esta investigación.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Los elementos expuestos en este trabajo de investigación tienen como referencia las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI) en la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK® 2013) y Estándares Estadísticos Internacionales (EEI) vigentes para el análisis de la gestión de proyectos estadísticos del Plan Estadístico Nacional en términos del ciclo de vida y sus componentes procesales, por lo cual el estudio se ha sustentado en la normativa legal y trabajos y marcos conceptuales relacionados con estas disciplinas, conforme a la estructura que se describe a continuación:

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

El Instituto Nacional de Estadísticas (2012) en el “**Código de Prácticas de las Estadísticas Venezolanas**” presenta una serie de recomendaciones y orientaciones destinadas a la aplicación de principios fundamentales y prácticas en la elaboración de estadísticas. El código contiene 16 principios y 56 criterios de cumplimiento, permite entre otras, coordinar la actividad estadística y mejorar la calidad de las estadísticas oficiales fomentando la aplicación de los mejores métodos y prácticas internacionales.

Palabras Clave: Buenas Prácticas, Estadísticas Oficiales, Actividad Estadística.

El código aporta elementos a considerar en la formulación de propuestas de ejecución de proyectos estadísticos.

Contreras (2011), **Desarrollo de un Plan de Procesos para la Administración de Proyectos Tecnológicos. Caso de Estudio: Gerencia de Tecnología de la Información del Banco Nacional de la Vivienda y Hábitat (BANAVIT)**, realizó

un análisis de las prácticas en gerencia de proyectos llevadas a cabo en la unidad de estudio y a partir de revisiones documentales sobre mejores prácticas en la administración de proyectos tecnológicos, diseñó el plan de procesos mediante la adaptación de las fases de un proyecto y las actividades que la conforman, así como su plan de implantación. La investigación es de tipo aplicada en la modalidad de investigación y desarrollo.

Palabras Clave: Gerencia de Proyectos, Mejores Prácticas, Administración de Proyectos Tecnológicos, Plan de Procesos.

En la realización de la propuesta se desarrollaron modelos de herramientas de gestión que aportan a la investigación posibles elementos a considerar en el análisis de la gestión del alcance, como el Project Definition Rating Index (PDRI), entre otros.

Perdomo (2011), **Plan de Mejoras para la Gestión de Proyectos en una Empresa de Telecomunicaciones**, centró la investigación de tipo aplicada en el análisis de los factores y etapas críticas que resultaron del diagnóstico de los proyectos de la organización, a través de su ciclo de vida y en función de las mejores prácticas, que permitieron establecer mejoras en los procesos de dirección de proyectos de la empresa.

Palabras Clave: Diagnóstico, Factores Críticos, Mejores Prácticas, Plan de Mejoras, Gestión de Proyectos, Telecomunicaciones.

La investigación aporta una serie de recomendaciones para analizar la gestión en cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos que resultan útiles y de vital importancia para el presente trabajo.

Arteaga (2010), **Propuesta de un Plan Estratégico para la Gerencia de Proyectos en la Empresa BD2050 Automatismos Industriales C.A.**, identificó las mejores prácticas para proyectos de Ingeniería, Procura y Construcción (IPC), así como las etapas críticas de dichos proyectos para formular el plan estratégico. El trabajo se apoyó en el tipo de investigación proyectiva con un diseño descriptivo, documental y de campo.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Gerencia de Proyectos, Control de Procesos, Mejores Prácticas en Proyectos IPC.

El estudio enriquece la investigación en el modo que establece descripciones de proyectos, pasos para el control de procesos y planes de acción.

La Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (2010) en su informe sobre el “**Desarrollo de las Estadísticas Oficiales en América Latina y El Caribe**”, realiza un resumen comparativo de las principales estadísticas publicadas por los países de la región, señala además que 19 países realizaron una encuesta de autoevaluación sobre buenas prácticas estadísticas; encontrándose que en América Latina y el Caribe, la forma mayoritaria de organización institucional es a través de un Instituto u Oficina Nacional de Estadística. Estas instituciones habitualmente se crean mediante una ley especial o son parte de la Ley de la Función Estadística del país. Mayoritariamente, los Sistemas Estadísticos Nacionales son descentralizados en la producción y difusión estadística, y centralizados en cuanto a los aspectos normativos, en donde el Instituto u Oficina Nacional de Estadística desempeña el rol de coordinador del sistema, siendo el rector de los Planes Estadísticos Nacionales.

Palabras Clave: Estadísticas Oficiales, Instituto u Oficina Nacional de Estadísticas, Producción y Difusión Estadística, América Latina y El Caribe, Buenas Prácticas.

El informe aporta aspectos relevantes en cuanto al proceso de producción de estadísticas enmarcadas dentro de los Sistemas Estadísticos Nacionales y hace especial énfasis en las importantes falencias que subsisten en términos de la situación institucional y de la sostenibilidad de estos procesos que en diversos países plantean desafíos significativos, tal es el caso de Venezuela.

Martínez (2010), **Formulación del Plan de Ejecución (PEP) del Proyecto “Ampliación del Estacionamiento del Centro Comercial Valle Arriba Market Center”**, formuló el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) basado en las mejores prácticas en gerencia de proyectos, contenidas en la “Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos Cuarta Edición” del Project Management Institute (PMI). Como parte de la investigación evaluó el nivel de madurez/aplicación de los elementos del PMBOK en la empresa Equipo 18, obteniéndose un valor promedio de 2,78 (máximo valor: 5) e identificándose oportunidades de mejora en los procedimientos inherentes a la gerencia del alcance, calidad, tiempo y costos.

Palabras Clave: PEP, PMBOK, Nivel de Madurez.

Los aportes a la investigación se reflejan en la exposición de elementos a considerar en la definición del alcance en proyectos y a las herramientas que permiten evaluar la brecha existente entre las metodologías aplicadas en la práctica para la gestión de proyectos y el PMBOK.

Castillo (2008), **Definición de Ofertas de Ingeniería, Procura y Construcción (IPC) en una empresa consultora, basada en el PDRI para Proyectos Industriales**, diseñó una herramienta similar al PDRI a ser aplicada justo en el momento en el que la empresa reciba los términos de referencia de una oferta IPC, con el objeto de evaluar cuán definidos están los elementos principales que la conforman, y si la calidad de los mismos es suficiente para la elaboración de la

propuesta. Se enmarcó dentro del tipo de investigación denominada investigación y desarrollo, basada en un diseño mixto: documental y de campo.

Palabras Clave: PDRI, Ofertas IPC, Definición de Proyectos.

La aplicación de cuestionarios semi estructurados a grupos de expertos en el área con el fin de determinar los elementos que debían ser considerados para el desarrollo de la herramienta constituye un procedimiento relevante para medir el grado de definición de los proyectos, y los elementos reseñados en la investigación al respecto permiten sustentar criterios de análisis en la gestión de proyectos.

Hernández (2008), **Diagnóstico de la Aplicación de las Mejores Prácticas para la Gestión de Proyectos Propuestas por el Project Management Institute (PMI) en la Gestión de Costos, Tiempo y Alcance. Caso de Estudio: Proyecto de Construcción “Urbanización La Rosa Mística”**, analizó el grado de cumplimiento de las mejores prácticas en gerencia de proyectos en una empresa de la construcción a través del estudio de una muestra de seis (6) proyectos ejecutados durante el período 2002-2007 haciendo uso de la tabla de máximos y mínimos de sumatorias de los procesos de la gestión de costos, tiempo y alcance. Los resultados sirven como fuente de información a la empresa para que realice acciones correctivas y ayude a culminar con éxito el proyecto anteriormente mencionado.

Palabras Clave: Gestión de Costos, Gestión de Tiempo, Gestión de Alcance, Gestión de Calidad, Benchmarking.

Los aportes a la investigación vienen dados por el marco teórico sobre la gerencia del costo, tiempo y alcance y al procedimiento llevado a cabo para medir los factores y procesos relacionados con las mismas.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Proyecto**

El Project Management Institute (PMI, 2013) en la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos Quinta Edición (PMBOK) establece que:

*“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto”*  
(p.3).

Temporal no necesariamente significa de corta duración, muchos proyectos duran varios años.

Según Álvarez (2004) en los manuales y guías para la elaboración de proyectos, difundidos por las principales dependencias de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aparecen entre otras las siguientes definiciones de proyecto:

- “Proyecto es el conjunto de antecedentes que permiten estimar las ventajas y desventajas económicas de la asignación de insumos para la producción de determinados bienes y servicios” (ONU, 1973).
- “Un proyecto es una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dados” (ONU, 1984).
- “Proyecto es una empresa que cuenta con recursos financieros, materiales y humanos y está orientada a la consecución de un determinado objetivo en un período de tiempo determinado” (BID, 1984).

En el marco de la función pública de la estadística se considera como proyecto estadístico al conjunto de actividades ordenadas y relacionadas para producir o integrar información estadística (INEGI, 2010).

### **2.2.2. Gerencia de Proyectos**

La gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto, para satisfacer los requisitos del proyecto. Se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre (PMI, 2013).

Sus objetivos incluyen:

- Identificar los requisitos.

- Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, riesgo, alcance, tiempo y costos.
- Adaptar los planes, las especificaciones y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.

La gerencia de proyectos se enfoca a lograr las metas y objetivos específicos deseados dentro de las restricciones de tiempo y costo con los recursos asignados.

### **2.2.3. Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos**

Las definiciones y diversos aspectos de las áreas de conocimiento son imprescindibles para el buen manejo de un proyecto. Son diez áreas de conocimiento establecidas por el PMI (2013):

- **Gestión de la Integración:** Describe los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la dirección de proyectos.
- **Gestión del Alcance:** Se refiere a los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente.
- **Gestión del Tiempo:** Describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto.
- **Gestión de los Costos:** Está relacionado con los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado.

- **Gestión de la Calidad:** Son los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos por los cuales ha sido emprendido.
- **Gestión de los Recursos Humanos:** Describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones:** Son aquellos procesos relacionados con la generación, recogida, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.
- **Gestión de los Riesgos:** Describe los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones:** Describe los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar proceso de dirección.
- **Gestión de los Involucrados:** Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto.

#### **2.2.4. Ciclo de Vida del Proyecto**

El PMI (2013), establece que “el ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación” (p.38).

El ciclo de vida de un proyecto define:

- Qué trabajo técnico debe ser hecho en cada etapa.
- Quién debe estar involucrado en cada etapa.

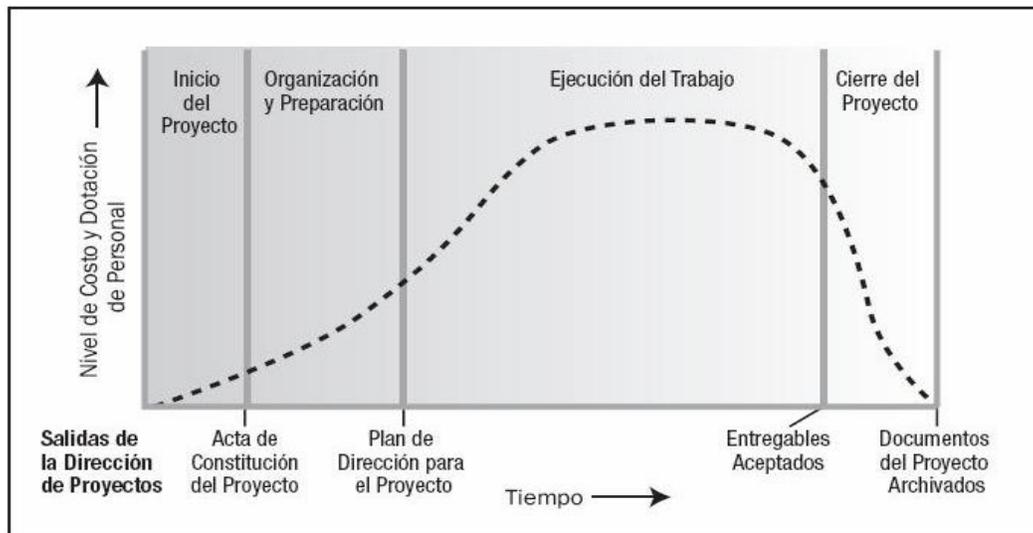


Figura 1: Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal Durante el Ciclo de Vida del Proyecto  
Fuente: PMI (2013), Pág. 39.

Los proyectos varían en tamaño y complejidad, sin embargo todos pueden configurarse dentro de esta estructura de ciclo de vida. La definición del ciclo de vida del proyecto determinará también qué acciones de transición se incluirán al final del proyecto y cuáles no. De esta manera, la determinación del ciclo de vida del proyecto puede ser usado para enlazar el proyecto a operaciones sucesivas de la organización ejecutora.

Cada etapa del proyecto es marcada por la terminación de una o más entregas. Un entregable es un tangible, un producto de trabajo verificable tal como un estudio de factibilidad, un detalle de diseño o un prototipo. Los entregables, y por

tanto las fases, son generalmente parte de una secuencia lógica diseñada para asegurar una definición adecuada del producto del proyecto.

La conclusión de una fase de proyecto es generalmente marcada por la revisión de los entregables y el desempeño del proyecto para poder:

- Determinar si el proyecto debe continuar a su próxima fase, y
- Detectar y corregir errores o desviaciones de manera eficiente.

### **2.2.5. Grupos de Procesos**

Los proyectos están compuestos de procesos. El PMI (2013) señala que un proceso es “un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido” (p.48). Los procesos de proyecto son ejecutados por personas y generalmente caen en una de dos categorías:

- Los procesos de gestión de proyectos, describen y organizan principalmente el trabajo.
- Los procesos orientados al producto, especifican principalmente el proceso que se sigue en la creación del producto del proyecto.

Los procesos de gestión de proyectos y los procesos orientados al producto se solapan e interactúan a través del proyecto. Por otra parte, la gerencia de proyectos se organiza en cinco grupos de uno o más procesos cada uno.

- **Grupo de Procesos de Inicio:** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- **Grupo de Procesos de Planeación:** Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución:** Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la gestión del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control:** Procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el proceso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo de Procesos de Cierre:** Procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Dentro de cada grupo, los procesos individuales están encadenados por sus salidas y entradas. Esta conexión queda determinada con los siguientes elementos:

- **Entradas:** Documentos o ítems documentados sobre los que se actuará.
- **Herramientas y Técnicas:** Los mecanismos aplicados a las entradas para crear las salidas.

- **Salidas:** Son documentos o ítems documentados resultado de un proceso.

Los procesos identificados y sus interacciones son de aceptación general. Sin embargo, no todos los procesos se necesitarán en todos los proyectos y no todas las interacciones aplicaran a todos los proyectos.

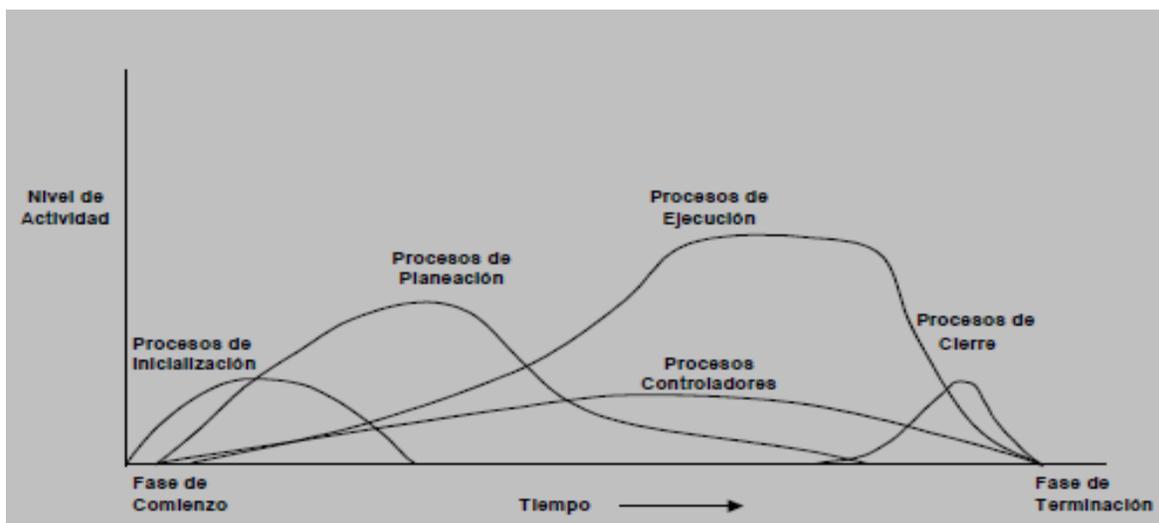


Figura 2: Interacción de Grupos de Procesos  
Fuente: PMI (2013), Pág. 419.

### 2.2.6. Project Definition Rating Index (PDRI)

Desarrollado por Construction Industry Institute (CII) en el año 1996, el Project Definition Rating Index (PDRI) es un método utilizado para medir el grado de alcance de un proyecto. El PDRI para proyectos industriales está constituido por una lista de elementos de definición del alcance con un formato de fácil uso. Cada elemento se pondera según su importancia en relación con los demás elementos.

A través del PDRI se identifican los factores o elementos críticos en un paquete de definición de alcance, permitiendo así identificar los riesgos del proyecto. Zapata

(2006) señala que “en los últimos años han aparecido algunas variaciones de PDRI aplicados a casos particulares”.

### **2.2.7. El contexto del Desarrollo de Proyectos**

Casi todos los proyectos se planifican e implementan en un contexto social, económico y ambiental y tienen impactos positivos y negativos deseados y/o no deseados. El equipo del proyecto debe considerar el proyecto en el contexto de su entorno cultural, social, internacional, político y físico. Reyes (2009) expone elementos de gestión de proyectos en los siguientes contextos:

- **Entorno Cultural y Social:** El equipo tiene que entender cómo afecta el proyecto a las personas y cómo afectan las personas al proyecto. Esto puede requerir una comprensión de los aspectos económicos, demográficos, educativos, éticos, étnicos, religiosos, y de otras características de las personas a quienes afecta el proyecto o que puedan tener un interés en éste. El director del proyecto también debe examinar la cultura de la organización y determinar si se reconoce que la administración de proyectos desempeña un rol válido con responsabilidad y autoridad para gestionar el proyecto.
- **Entorno Internacional y Político:** Es posible que algunos miembros del equipo tengan que estar familiarizados con las leyes y costumbres internacionales, nacionales, regionales y locales aplicables, así como con el clima político que podría afectar al proyecto. Otros factores internacionales a tener en cuenta son las diferencias de husos horarios, los días festivos nacionales y regionales, los requisitos de viaje para reuniones cara a cara y la logística de teleconferencias.

- **Entorno Físico:** Si el proyecto va a afectar a su ámbito físico, algunos miembros del equipo deberán estar familiarizados con la ecología local y la geografía física que podrían afectar al proyecto o ser afectadas por el proyecto.

## **2.2.8. Activos de los Procesos de la Organización**

Según el PMI (2013), los activos de los procesos de la organización “abarcen alguno o todos los activos relativos a procesos de alguna o todas las organizaciones participantes en el proyecto que pueden usarse para influir en el éxito del mismo” (p.27). Estos activos de procesos abarcan planes, políticas y procedimientos; también abarcan las bases de conocimiento de la organización, como las lecciones aprendidas y la información histórica. Pueden agruparse en dos categorías:

### **2.2.8.1. Procesos y Procedimientos**

Los procesos y procedimientos de la organización para realizar el trabajo incluyen, entre otros:

- Procesos estándar de la organización, tales como: normas, políticas, ciclos estándar de vida del producto y del proyecto, políticas y procedimientos de calidad.
- Lineamientos, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios estandarizados para la medición de desempeño.
- Plantillas.
- Lineamientos y criterios para adaptar el conjunto de procesos estándar de la organización para que satisfaga las necesidades específicas del proyecto.
- Requisitos de comunicación de la organización.
- Lineamientos o requisitos de cierre del proyecto.

- Procedimientos de control financiero.
- Procedimientos para la gestión de problemas, así como el seguimiento de los elementos de acción.
- Procedimientos de control de cambios.
- Procedimientos de control de riesgos.
- Procedimientos para priorizar, aprobar y emitir autorizaciones de trabajo.

#### **2.2.8.2. Base Corporativa de Conocimiento**

La base corporativa de conocimiento de la organización para almacenar y recuperar información abarca, entre otros elementos:

- Bases de datos para la medición de procesos.
- Archivos del proyecto.
- Información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas.
- Bases de datos sobre la gestión de problemas.
- Bases del conocimiento de la gestión de configuración.
- Bases de datos financieras.

#### **2.2.9. Lecciones Aprendidas**

Perdomo (2011), señala que el U.S Department of Energy (2008) define las lecciones aprendidas como “una práctica de trabajo o un enfoque innovador para la gestión de proyectos que es capturada y compartida para promover su aplicación frecuente, o prácticas de trabajo contraproducentes que son capturadas y compartidas para evitar que se repitan” (p.22).

Es decir, constituyen determinadas acciones identificadas durante el desarrollo del proyecto explicadas, documentadas y difundidas a los diferentes niveles de la organización involucrados en el proyecto.

La organización plantea un sistema de información de lecciones aprendidas basado en cuatro fases:

**1. Captura:** Contempla todas las acciones que traducen la información del proyecto y la captura dentro del sistema.

**2. Revisión:** Incluye las acciones que se llevan a cabo para validar y difundir las lecciones aprendidas a las unidades involucradas.

**3. Aprendizaje:** Incluye todas aquellas actividades que pueden traducir las lecciones aprendidas en herramientas viables para crear e implementar acciones de mejora.

**4. Cierre:** Puede incluir todas las acciones necesarias para guardar y conservar todas las lecciones aprendidas de gestión de proyectos y el establecimiento de registros históricos en el sistema.

#### **2.2.10. Estándares Estadísticos Internacionales (EEI)**

Ortega (2009), establece que “integrar información nacional para fines comparativos a escalas regional e internacional, implica homogeneizar conceptos y métodos que permitan hacerla comparable” (p.2). Diversos organismos internacionales proponen seguir un modelo común conformado por los denominados estándares y recomendaciones internacionales.

La Statistical Data and Metadata Exchange (SDMX, 2008) señala que por *Estándar Estadístico* se entiende, al “conjunto de guías para coleccionar información por fuentes administrativas o muestreos sobre un tópicu particular y cuyos componentes son: (1) definiciones; (2) unidades estadísticas; (3) clasificaciones; (4) procesos de codificación; (5) cuestionarios, y; (6) resultados”. En tanto que se define como *Estándar Estadístico Internacional (EEI)*, al “conjunto comprensivo de guías estadísticas internacionales y recomendaciones que han sido desarrolladas por organismos internacionales con la participación de agencias estadísticas nacionales”

Los EEI son difundidos principalmente por los Organismos Internacionales a través de sus publicaciones y sitios en Internet, de acuerdo a sus propias estrategias y mecanismos de difusión. La gran cantidad de actores involucrados y de temas de aplicación, así como la propia dinámica de desarrollo por tema a lo largo del tiempo, han propiciado que los EEI se encuentren altamente dispersos en una gran variedad de fuentes de información (sitios en internet), de medios de difusión (documentos, glosarios en línea, bases de datos, etc.) y con diferentes modelos de metadatos. Frecuentemente, los EEI vienen inmersos dentro de grandes documentos (manuales, marcos de referencia, entre otros) lo que hace que su seguimiento sea verdaderamente complicado.

Algunos EEI de gran aplicación y a considerarse en la investigación son:

#### **2.2.10.1. Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales**

Los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales fueron elaborados por la Conferencia de Estadísticos Europeos a comienzos del decenio de 1990, momento en que las estadísticas oficiales en diversos países, especialmente de Europa central y la ex Unión Soviética, estaban atravesando una “crisis

existencial”. La Conferencia de Estadísticos Europeos adoptó los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales en 1992 y la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas los hizo suyos en 1994 (tras introducir enmiendas menores en el preámbulo), siendo reafirmados en 2013.

Los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales son de importancia universal:

1. Las estadísticas oficiales constituyen un elemento indispensable en el sistema de información de una sociedad democrática y proporcionan al Gobierno, a la economía y al público datos acerca de la situación económica, demográfica, social y ambiental. Con este fin, los organismos oficiales de estadística han de compilar y facilitar en forma imparcial estadísticas oficiales de comprobada utilidad práctica para que los ciudadanos puedan ejercer su derecho a mantenerse informados;
2. Para mantener la confianza en las estadísticas oficiales, los organismos de estadística han de decidir, con arreglo a consideraciones estrictamente profesionales, incluidos los principios científicos y la ética profesional, acerca de los métodos y procedimientos para la reunión, el procesamiento, el almacenamiento, y la presentación de los datos estadísticos;
3. Para facilitar una interpretación correcta de los datos, los organismos de estadística han de presentar información conforme a normas científicas sobre las fuentes, métodos y procedimientos de la estadística;
4. Los organismos de estadística tienen derecho a formular observaciones sobre interpretaciones erróneas y la utilización indebida de las estadísticas;
5. Los datos para fines estadísticos pueden obtenerse de todo tipo de fuentes, ya sea encuestas estadísticas o registros administrativos. Los organismos de

estadística han de seleccionar la fuente con respecto a la calidad, la oportunidad, el costo y la carga que le impondrán;

6. Los datos que reúnan los organismos de estadística para la compilación estadística, ya sea que se refieran a personas naturales o jurídicas, deben ser estrictamente confidenciales y utilizarse exclusivamente para fines estadísticos;

7. Se han de dar a conocer al público las leyes, reglamentos y medidas que rigen la operación de los sistemas estadísticos;

8. La coordinación entre los organismos de estadística a nivel nacional es indispensable para lograr la coherencia y eficiencia del sistema estadístico;

9. La utilización por los organismos de estadística de cada país de conceptos, clasificaciones y métodos internacionales fomenta la coherencia y eficiencia de los sistemas estadísticos a nivel oficial;

10. La cooperación bilateral y multilateral en la esfera de la estadística contribuye a mejorar los sistemas de estadísticas oficiales en todos los países.

#### **2.2.10.2. Código Regional de Buenas Prácticas en Estadísticas para América Latina y El Caribe**

Elaborado en el año 2011 por el grupo de trabajo sobre fortalecimiento institucional, conformado por México, Panamá y Paraguay, y coordinado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) de Colombia y con el apoyo técnico de Eurostat y la CEPAL; el Código de Buenas Prácticas es un instrumento técnico y regulador, estructurado por principios y buenas prácticas, cuya finalidad es contribuir al mejoramiento de la actividad estadística en la región.

Este código señala que “los principios son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la práctica en la actividad estadística, mientras que las buenas prácticas estadísticas son acciones replicables, basadas en experiencias comprobadas con los mejores resultados” (p.2).

### **2.2.10.3. Código de Buenas Prácticas de las Estadísticas Europeas**

El Código de Buenas Prácticas de las Estadísticas Europeas fue publicado en el año 2011 y se basa en quince principios, que abarcan el entorno institucional, los procesos de elaboración de estadísticas y la producción estadística. Un grupo de indicadores de buenas prácticas para cada uno de los principios sirve de referencia para analizar la aplicación del Código. Los criterios de calidad de las estadísticas europeas se establecen en la Ley Estadística Europea.

### **2.2.10.4. Manual de Organización Estadística**

El primer Seminario interregional sobre organización estadística, patrocinado por la ONU, se celebró en Ottawa en 1952. Dos años después, se publica el Manual de Organización Estadística. Una segunda edición del Manual, se publica en 1980 con el título Manual de Organización Estadística: Estudio sobre la organización de servicios nacionales de estadística y cuestiones conexas de administración. Casi dos décadas más tarde, en un seminario sobre calidad de datos celebrado en 1999 con el patrocinio conjunto del Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU), varios países solicitaron actualizar el Manual. En respuesta a esa petición, en 2003 las Naciones Unidas prepararon el Manual de Organización Estadística, tercera edición: El funcionamiento y organización de una oficina de estadística.

Este Manual está dirigido principalmente al jefe (o futuro jefe) de un organismo de estadística y sus colegas, y a los encargados de la supervisión de la gestión de las estadísticas oficiales. Las áreas que comprende son: principios generales de un organismo y un sistema de estadística; recolección de datos y políticas relativas a los encuestados; necesidades de los usuarios; principios y ejemplos de organización y gestión; y directrices para la difusión.

#### **2.2.10.5. Guía para el Diseño de Estrategias Nacionales de Desarrollo Estadístico (ENDEs)**

Constituye una metodología establecida por PARIS21 en el año 2004. El consorcio Partnership in Statistics Development in the 21st century está conformado por Organismos Internacionales (OI) como Banco Mundial (BM), Organización de las Naciones Unidas (ONU), entre otros.

El objetivo principal de las ENDEs es solucionar los problemas de coordinación, producción e información que caracterizan a los sistemas estadísticos nacionales y lograr alcanzar en los países sistemas estadísticos relevantes y creíbles. El proceso de la elaboración de las ENDEs se ha caracterizado por ser participativo, con protagonismo tanto de productores como de usuarios y de otros actores relevantes del sistema estadístico nacional.

Las Estrategias Nacionales de Desarrollo Estadístico contribuyen a mejorar las condiciones de bienestar de la población a través de mejores políticas públicas basadas en evidencia, con una adecuada medición de las condiciones sociales y económicas, así como el apoyo a mejores sistemas de monitoreo y evaluación. Las ENDEs buscan:

- Explicitar la demanda de información basadas en las necesidades de información para el diseño, monitoreo y evaluación de las principales iniciativas públicas;
- Priorizar las acciones para solucionar vacíos de información existentes, mejorar la calidad de los datos que alimentarían el sistema de información priorizado, así como mejorar la oportunidad y accesibilidad de la información; y
- Establecer un sistema de gerencia de redes que garantice una coordinación adecuada entre los demandantes clave de información, entre los productores clave de información y entre la oferta y demanda de información.

En las ENDEs se identifica las áreas prioritarias en las cuales se necesita fortalecer las capacidades generales y específicas de información estadística. De las ENDEs se derivan los planes estratégicos para el fortalecimiento del sistema y de éstos planes de acción concretos para aumentar la calidad, cobertura, equidad, eficiencia, accesibilidad y sostenibilidad de las estadísticas. El trabajo del Equipo de Desarrollo Estadístico incluye el fortalecimiento de la capacidad institucional y técnica de los Sistemas Estadísticos Nacionales (SEN).

Para alcanzar esta meta el Programa está implementando Fondos Fideicomiso para el Desarrollo de Capacidades Estadísticas (TFSCB, por su sigla en inglés) para apoyarse en seis países en Centroamérica y Panamá donde se culminó con la implementación: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá; y nueve países en América del Sur: Uruguay (culminado), Colombia (muy avanzado), Argentina y Paraguay (en preparación), y en países como el nuestro (Venezuela), Bolivia, Ecuador, Guyana y Perú se encuentra en proceso.

## **2.3. Bases Legales**

### **2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999 establece en su artículo 28 la estadística como servicio público “la actividad estadística de las instituciones públicas proveen al Estado y a los ciudadanos/as la información, datos y conocimiento científico, necesarios para la planificación económica y social, y para la participación social de ciudadanos y ciudadanas”.

### **2.3.2. Ley Orgánica de Planificación (LOP)**

Aprobada según Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.554 Extraordinario del 13 de noviembre de 2001. En la LOP se definen los conceptos, se sientan las bases operacionales para orientar la práctica de la planificación, y se establecen los mecanismos institucionales de los distintos niveles de gobierno, para lograr que los recursos y acciones públicas, asociados con el desarrollo del país, se asignen y realicen de manera planificada y se encausen hacia los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos consagrados en la Constitución.

### **2.3.3. Ley de la Función Pública de la Estadística (LFPE)**

Aprobada y publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.321 de fecha 09 de noviembre de 2001, la Ley de la Función Pública de la Estadística constituye un marco jurídico moderno que establece y determina el alcance y la finalidad de la función estadística del Estado, dentro de la misión y el rol que le fijan la Constitución y las Leyes. Su promulgación constituyó la

modificación de la regulación anterior sobre la información estadística la cual databa del año 1944.

#### **2.3.4. Reglamento General de la Ley de la Función Pública de la Estadística (RGLFPE)**

Publicado en la Gaceta Oficial N° 39.163 de fecha 22 de abril de 2009, el Reglamento General tiene por objeto establecer las normas complementarias que regulan la función pública de estadística, potestad privativa del Estado Venezolano, en el ámbito de aplicación de la Ley de la Función Pública de Estadística.

#### **2.4. Definición de Términos Básicos**

Se señalan a continuación una serie de definiciones relativas a la función pública de la estadística establecidas entre otros, en el Reglamento General de la Ley de la Función Pública de la Estadística (RGLFPE, 2009).

**Actividad Estadística:** Conceptualización, desarrollo y aplicación de métodos y técnicas de diseño, procedimientos, recolección, procesamiento, análisis, almacenamiento, conservación y divulgación de datos estadísticos, destinados a la obtención de información estadística.

**Buenas Prácticas:** Significa que existe un acuerdo general en que la correcta aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos diferentes.

**Datos:** Representaciones numéricas o codificaciones de hechos, cualidades y características.

**Estadísticas de Interés Público:** Estadísticas declaradas como tales por el Instituto Nacional de Estadística, con la previa opinión técnica de los Comités de Coordinación de Estadísticas Centrales.

**Estadísticas Oficiales:** Estadísticas elaboradas conforme al Plan Estadístico Nacional y/o Anual cuyas metodologías e instrumentos estadísticos hayan sido debidamente certificados por el Instituto Nacional de Estadística y las publicadas a través de los órganos estadísticos. También se considerarán estadísticas oficiales las realizadas durante el ejercicio fiscal, aprobadas por el Consejo de Ministros, cuyas metodologías e instrumentos estadísticos sean certificados por el Instituto Nacional de Estadística y publicadas por los órganos y entes del Sistema Estadístico Nacional.

**Función Pública de la Estadística:** Actividad estadística realizada por los órganos y entes del Sistema Estadístico Nacional, y por los particulares, cuando sea declarada de interés público.

**Información Estadística:** Resultados que se obtengan de un proceso sistemático de captación y tratamiento de datos.

**Norma de certificación de calidad técnica de las metodologías e instrumentos estadísticos:** Regla general o patrón de especificaciones técnicas definidas por el Instituto Nacional de Estadística, a ser utilizada para evaluar las fichas técnicas, instrumentos, metodologías y el cumplimiento de directrices y lineamientos técnicos referidos al uso común de variables, clasificaciones, sistemas de codificación, nomenclaturas y directorios con el propósito de garantizar la calidad y la comparabilidad de las estadísticas de interés público.

**Operación Estadística:** Conjunto de actividades que conducen a la obtención de resultados estadísticos sobre un determinado sector o tema, a partir de datos recolectados en forma individualizada, siempre que representen el bloque más pequeño de producciones estadísticas identificables, respecto de las cuales cabe establecer cálculos satisfactorios de costos.

**Plan Estadístico Anual:** Contiene las actuaciones que hayan de desarrollarse en ejecución del Plan Estadístico Nacional y las previsiones que a tal efecto, hayan de incorporarse a la Ley de Presupuesto anual.

**Producto Estadístico:** Resultado en el marco de un determinado sector o tema que se obtiene con la ejecución de una operación estadística. Constituye la razón fundamental por la cual un conjunto de actividades deben realizarse. Ejemplos: directorios, diseños y marcos muestrales, cartografía para fines estadísticos, indicadores sociales, ambientales, demográficos y económicos, entre otros.

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

La Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) a través del Consejo General de los Estudios de Postgrado, en la reforma parcial aprobada en la sesión del día 24 de febrero de 2010 de las Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado establece en su artículo 2:

*“el trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social. Se pretende que el alumno demuestre el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para lo cual el tema escogido por el estudiante deberá insertarse en una de las materias del plan de estudio correspondiente” (p.1).*

En este capítulo se señalan los criterios metodológicos utilizados para analizar de la gestión de proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional. En este orden de ideas, Hurtado (2008) establece que el marco metodológico “abarca el estudio de los métodos, técnicas, tácticas, estrategias y procedimientos que utiliza el investigador para lograr los objetivos de su trabajo” (p.27).

### **3.1. Tipo de Investigación**

“La investigación de un Trabajo Especial de Grado es aplicada” (UCAB, 2011). En este sentido, Ramírez (2004) citado por Valarino, Yáber y Cemborain (2010) establece que “la investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes de un fenómeno social determinado” (p.68).

Según el propósito, el estudio realizado se enmarco dentro del tipo de investigación aplicada ya que según la UCAB (2011), consistió en “aplicar métodos y técnicas de investigación adecuadas al caso según las particularidades y objetivos del Programa en Gerencia de Proyectos, procesar información, organizar y presentar el material, y llegar a resultados que signifiquen una contribución al conocimiento del tema” (p.17).

### **3.2. Diseño de la Investigación**

La estrategia adoptada para responder al problema de investigación estuvo basada en un diseño, que de acuerdo al tipo de datos e información fue mixto, es decir, documental y de campo.

Según Arias (2006) es documental, pues “...se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p.27).

Según la UPEL (2003), se entiende por investigación de campo:

*“el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p.14).*

Se utilizó información sobre registros físicos y electrónicos de los proyectos, adicionalmente se utilizó juicio de expertos para determinar factores críticos en la ejecución de los proyectos estadísticos.

### **3.3. Unidad de Análisis**

La unidad de análisis estuvo constituida por el proyecto contemplado en el Plan Estadístico Nacional (PEN) ejecutado en conjunto por el INE, BID y PNUD disponible en la web. Se utilizó información relacionada suministrada por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) y otros organismos involucrados. Cinco (5) expertos fueron sujeto de análisis, personal del área de proyectos y estadísticas que han laborado en instituciones del Sistema Estadístico Nacional.

Los expertos considerados fueron tres (3) licenciados en estadísticas, un (1) economista y un (1) coordinador de proyectos; con más de cinco (5) años de experiencia en distintos organismos de la administración pública (INE, BCV, Ministerios) y con responsabilidades ejecutoras y supervisoras en proyectos y operaciones estadísticas.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos**

Hurtado (2008) señala que “las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, cómo. (...) los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué” (p.153).

La recolección de información necesaria para analizar la gestión de proyectos enmarcados en el PEN, según su diseño mixto, estuvo basada en las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Estudio Ex Post-Facto:**

Fernández (2007) citando a Hurtado (2000), señala que en este tipo de estudios “el investigador estudia el evento después de que este ha ocurrido” (p.115). Es decir, se recabó información registrada sobre proyectos del PEN ejecutados a partir del 2008 y sobre los cuales había información disponible.

- **Entrevistas No Estructuradas:**

Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que en las entrevistas no estructuradas o abiertas “se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (p.597).

Las entrevistas, como herramientas para recolectar información, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad. En todo caso la entrevista debe ser planificada y preparada convenientemente por parte del investigador. Como se mencionó, se obtuvieron datos suministrados por el personal involucrado en la gestión de proyectos del PEN y registrados en la bitácora de estudio.

### **3.5. Análisis de la Información**

El procesamiento de la información se realizó empleando la hoja de cálculos Microsoft Excel como herramienta de apoyo en la transcripción y en la elaboración de tablas, gráficos y cálculos requeridos.

Para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, se aplicaron diferentes métodos de análisis a la información recolectada; se hizo uso de estadística descriptiva, flujogramas y buenas prácticas en gerencia de proyectos:

**1. Análisis Descriptivos:** Permitieron hacer diagnósticos con base a los registros de proyectos disponibles del PEN, básicamente se calcularon indicadores de desempeño y el método del valor ganado (costo) a través de medidas relativas como porcentajes; y se realizaron tablas y gráficos.

**2. Flujogramas de Procesos:** Se utilizaron como representación gráfica de las secuenciación de las actividades de los procesos de los proyectos estadísticos del PEN con el objeto de analizarlos e identificar las oportunidades de mejora, entre otros.

**3. Project Definition Rating Index (PDRI):** Índice de Valoración de la Definición del Proyecto, herramienta en donde se pondera el nivel de la definición de una serie de elementos que deben estar presentes en las etapas de un proyecto. Se realizó una modificación de la estructura de esta herramienta para adaptarla a los proyectos estadísticos.

**4. Mejores Prácticas en Gerencia de Proyectos:** Como la correcta aplicación de habilidades, herramientas y técnicas que puedan aumentar las posibilidades de éxito de proyectos estadísticos. Permitieron determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado.

### **3.6. Fases de la Investigación**

En concordancia con los cuatro objetivos específicos planteados, la investigación se desarrolló en tres fases: Diagnóstico, Análisis y Propuesta.

### 3.7. Operacionalización de las Variables

**Tabla 1: Operacionalización de las Variables**

<b>Evento</b>	<b>Sinergia</b>	<b>Indicios</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnicas / Herramientas</b>	<b>Fuente de Información</b>
<b>Análisis de la Gestión de Proyectos Enmarcados en el Plan Estadístico Nacional</b>	Descripción de los Factores y Etapas Críticas en la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional	. Estándares de Gestión de proyectos . Involucrados	. Grado de Aplicación de Gestión de Proyectos . Riesgos	. Estudio Ex Post Facto . Investigación de Campo (Entrevistas No Estructuradas) . Flujogramas . PDRI	. INE . PMI(2013) . CII(1996) . Otros
	Evaluación del Ámbito Legal Aplicable a los Proyectos del Plan Estadístico Nacional	. Leyes y Reglamentos	. Grado de Cumplimiento de Normativa	. Investigación Documental	. CRBV . LFPE . RGLFPE . LOP
	Evaluación del Desempeño de los Proyectos Enmarcados en el Plan Estadístico Nacional	. Registros de Proyectos cerrados	. Indicadores de Desempeño	. Estudio Ex Post Facto . Estadísticas Descriptivas (Curva S, Método del Valor Ganado, entre otros).	. INE . ONAPRE . Bitácora de Seguimiento . Otros
	Formulación de las Etapas del Plan para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional	. Estándares Estadísticos . Plan de Ejecución de Proyectos	. Grupo de Procesos del PMBOK	. Flujogramas . Mejores Prácticas en Gerencia de proyectos . Mejores Prácticas en Estadística	. PMI(2013) . EEI

### 3.8. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

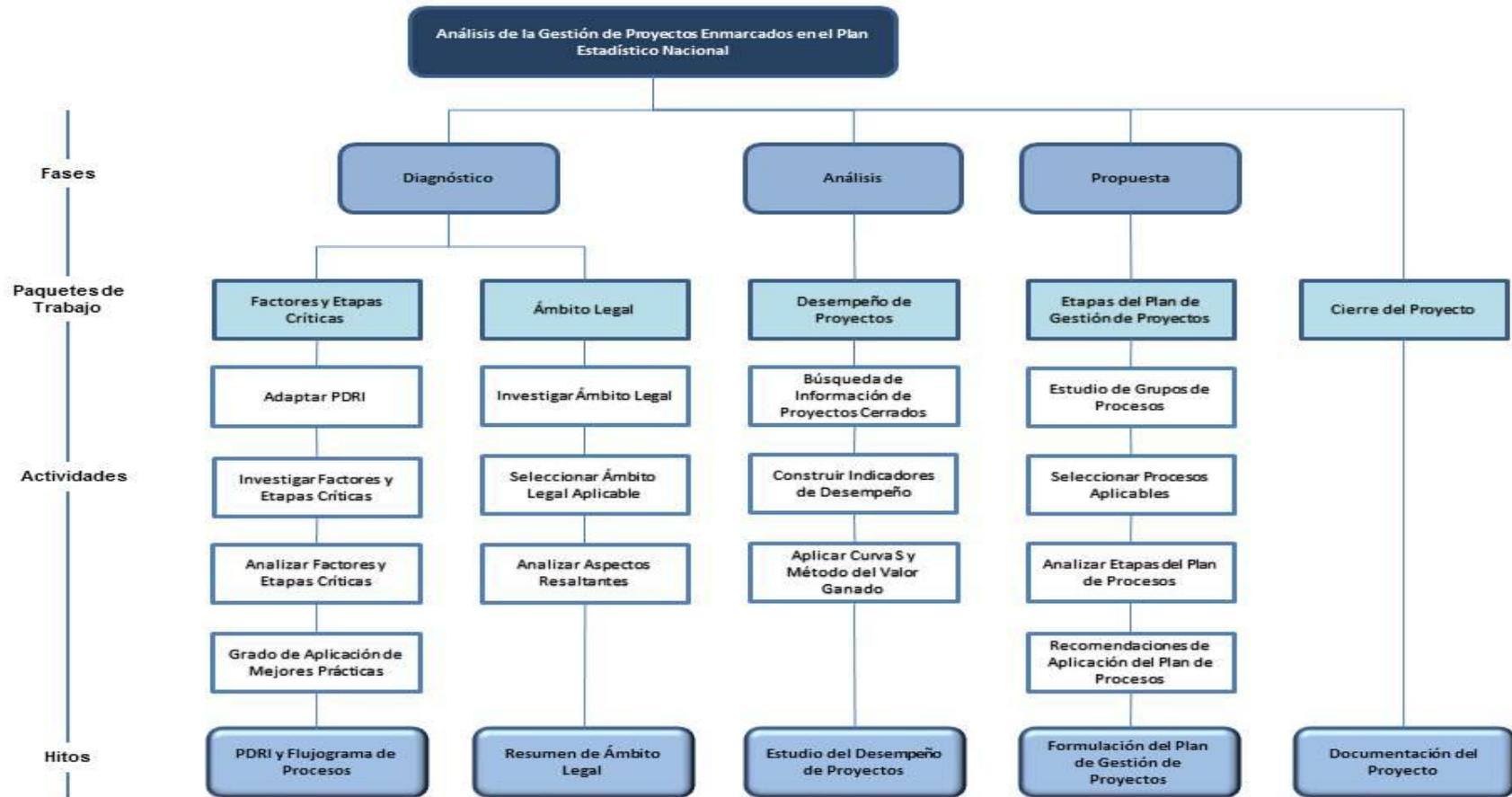


Figura 3: Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

### 3.9. Aspectos Éticos

El Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2006) describe las expectativas que depositamos en nosotros mismos y en nuestros colegas profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos. Requiere que quienes se desempeñan en este ámbito demuestren compromiso con la conducta *ética y profesional*. Conlleva la obligación de cumplir con leyes, regulaciones y políticas profesionales, y de la organización.

Tiene como propósito infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a las personas a ser mejores profesionales. Entendiendo que la *credibilidad y reputación* de la dirección de proyectos como profesión se forjan sobre la base de la conducta colectiva de cada profesional.

Este código se sustenta en los valores de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

Por su parte, la cultura organizacional en el INE está basada, según la filosofía de gestión publicada en su página web (Consulta: Abril 12, 2013), en valores representados por:

1. La ética e integridad en la actuación
2. Innovación en los procesos
3. Diversidad de productos con visión internacional
4. Calidad y mejora continua
5. Equipos de trabajo y logros conjuntos
6. Crecimiento y desarrollo individual

## **CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL**

La información mostrada a continuación se sustenta con base a lo reseñado en la página web del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Consulta: Abril 12, 2013.

### **4.1. Reseña Histórica de la Organización**

Hasta 1871, la función estadística en Venezuela era cumplida por organismos muy diversos, cada uno de los cuales tenía la obligación de presentar informes periódicos sobre la marcha de sus asuntos. No existiendo un organismo especializado en la materia, ni un ordenamiento sobre la materia, la actividad estadística era el resultado de las labores particulares de esos organismos. En ese año se tomaron un conjunto de medidas que dieron nacimiento al Sistema Estadístico Venezolano y que iniciaron la historia de lo que hoy constituye el Instituto Nacional de Estadística.

El 9 de enero de 1871, se creó la Dirección General de Estadística como dependencia del Ministerio de Fomento. Se promulgó su Reglamento y se crearon ocho despachos de estadística (natural, social, moral, intelectual, riqueza territorial, mueble e industrial, fomento, política y administrativa). Se creó además la Junta Suprema de Estadística, compuesta por el Presidente de la República y los Ministros de Estado, a la cual correspondía aprobar las medidas propuestas por la Dirección General de Estadística.

Se obligó a todos los funcionarios públicos a ordenar y remitir al Ministerio de Fomento los datos estadísticos que les estaban encomendados, según sus cargos, y a cumplir las disposiciones necesarias para el Censo General de la República. Igualmente, se creó el Anuario Estadístico de Venezuela, en el cual debía aparecer toda la información estadística del año económico. Se estableció la

obligación de formular un Plan Estadístico y se aprobó el Primer Plan Estadístico Nacional.

En 1873, bajo el mandato presidencial de Antonio Guzmán Blanco, se realizó el Primer Censo Nacional de Población; a partir de esa fecha se celebraron censos en 1881, 1891, 1920 y 1926. Después de 1936 y especialmente con la promulgación de la Ley de Estadísticas y Censos Nacionales de 1944, el Gobierno Nacional mostró un interés renovado sobre la materia estadística.

La Ley asignó a la Dirección General de Estadística, la recolección, elaboración y publicación de los datos estadísticos de la nación; y renovó la obligación de organizar, en todas las entidades federales, Oficinas de Estadística y mandó levantar un censo de población cada diez años a partir de 1950.

Según Chackiel (2003) “En los países de América Latina se realizan censos, en forma más o menos sistemática, desde 1950, en general durante los primeros años de cada década”. Señala que aunque en varios países, y con diversos fines, se realizaron censos durante la primera mitad del siglo XX e incluso antes, fue en 1950 cuando en la mayoría de las naciones de la región comenzaron a llevarse a cabo censos de población y vivienda de modo sistemático. A partir de esa década los países han tratado de seguir las recomendaciones de las Naciones Unidas.

En términos generales, hasta el 1 de enero de 1978, la conducción de los asuntos estadísticos correspondió al Ministerio de Fomento, por intermedio de la Dirección General de Estadísticas y Censos Nacionales. A partir de esa fecha entró en funcionamiento la Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI) creada el 21 de diciembre de 1977, como órgano auxiliar del Presidente de la República y del Consejo de Ministros. Esta decisión significó la integración de las funciones estadísticas del Ministerio de Fomento, con las que desempeñaba la Oficina de

Coordinación y Planificación, en materia de reglamentación y supervisión de sistemas de computación y procesamiento de datos.

Las funciones de la OCEI fueron las siguientes:

- Dirigir y orientar todo lo relacionado con la producción, recopilación, análisis y publicación de estadísticas.
- Opinar sobre la creación, reorganización o eliminación de oficinas sectoriales o regionales de estadística.
- Actuar como organismo rector en materia informática del gobierno nacional e intervenir en todo lo relacionado con el procesamiento automatizado de datos en la administración pública.
- Garantizar la confidencialidad y asegurar la inviolabilidad de los datos obtenidos en el ejercicio de sus funciones.

En 1991 se inició un proceso mediante el cual se buscaba la consolidación de la OCEI como organismo productor y difusor de la información estadística requerida por el país. El programa, que contó con financiamiento del Banco Mundial (BM), partió de la premisa de que el mejoramiento de los servicios requería un desarrollo institucional previo. Pero mientras este cambio se producía, las bases legales que sustentaban la función estadística permanecieron invariables. El estancamiento legal de la materia estadística, expresado en la vigencia de una ley que permaneció invariable desde 1944, sin reflejar los cambios exigidos por las nuevas realidades, obligó a buscar una redefinición tanto de las normas que rigen la función estadística misma, como de los órganos encargados de cumplir esa función.

En 1997, y dentro del proceso de reestructuración que se había puesto en marcha con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se inició la

elaboración de una nueva Ley de Estadísticas y Censos Nacionales. El proyecto fue enviado a la Asamblea Nacional en 1999 y en mayo de 2001, en el marco de la Ley Habilitante, fue finalmente aprobada la Ley de la Función Pública Estadística. La nueva ley crea el Instituto Nacional de Estadísticas y define y regula la función estadística en general y las relaciones del Estado con el sector privado en el desempeño de esa función, tomando en cuenta los grandes cambios experimentados en la sociedad desde 1944.

#### **4.2. Descripción de la Organización**

La Ley contempla la transformación de la anterior Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI) en el Instituto Nacional de Estadística (INE) y lo define como un ente autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito al Ministerio de Planificación y Desarrollo. Según Gaceta Oficial N° 39.451 de fecha 22-06-2010 se formaliza el cambio de adscripción del Instituto Nacional de Estadística al Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia.

Con la entrada en vigencia de la nueva Ley de la Función Pública de Estadística (LFPE) y la creación del INE, se definieron nuevas competencias (diferentes a las de la anterior OCEI). Entre las más importantes se tienen:

- Dictar la normativa sobre divulgación estadística.
- Dictaminar y certificar cuando la información estadística de interés público generada en el SEN, es oficial.
- Elaborar el Plan Estadístico Nacional bajo la rectoría del MPD y en coordinación con el resto de los órganos del SEN.
- Ejercer la rectoría del Sistema Estadístico Nacional.
- Proveer apoyo y asistencia técnica a los órganos estadísticos.
- Aplicación de las normas del secreto estadístico y vigilar por su cumplimiento.

- Elaboración de los censos nacionales.
- Certificar la calidad técnica de las metodologías e instrumentos estadísticos utilizados por los órganos del Estado.
- Celebración de acuerdos y convenios con terceros en lo relativo a las estadísticas que tenga encomendadas.
- Aplicación de sanciones por infracciones contempladas en la LFPE.

#### **4.3. Misión**

Ejercer la rectoría técnica de la actividad estadística de carácter público en la República Bolivariana de Venezuela, coordinar el Sistema Estadístico Nacional y producir estadísticas oficiales, dirigidas a la planificación nacional y al ejercicio del poder popular en la gestión pública.

#### **4.4. Visión**

Ser un Instituto estadístico de referencia nacional e internacional, con alta capacidad técnica y liderazgo para ejercer la rectoría del Sistema Estadístico Nacional, integrado por servidores públicos capacitados, motivados y comprometidos con el desarrollo de la actividad pública estadística, en función de las prioridades establecidas en los planes nacionales.

#### **4.5. Estructura Organizacional**

El INE cuenta con una estructura orgánica aprobada a principios de 2006 e integrada por un Consejo Directivo, la presidencia de la institución, ocho oficinas asesoras/áreas de apoyo y una gerencia general de la cual dependen a su vez seis gerencias técnicas. Cuenta además con despliegue territorial representado

por una sede central en Caracas y 24 gerencias en los estados que dependen directamente del presidente de la institución.

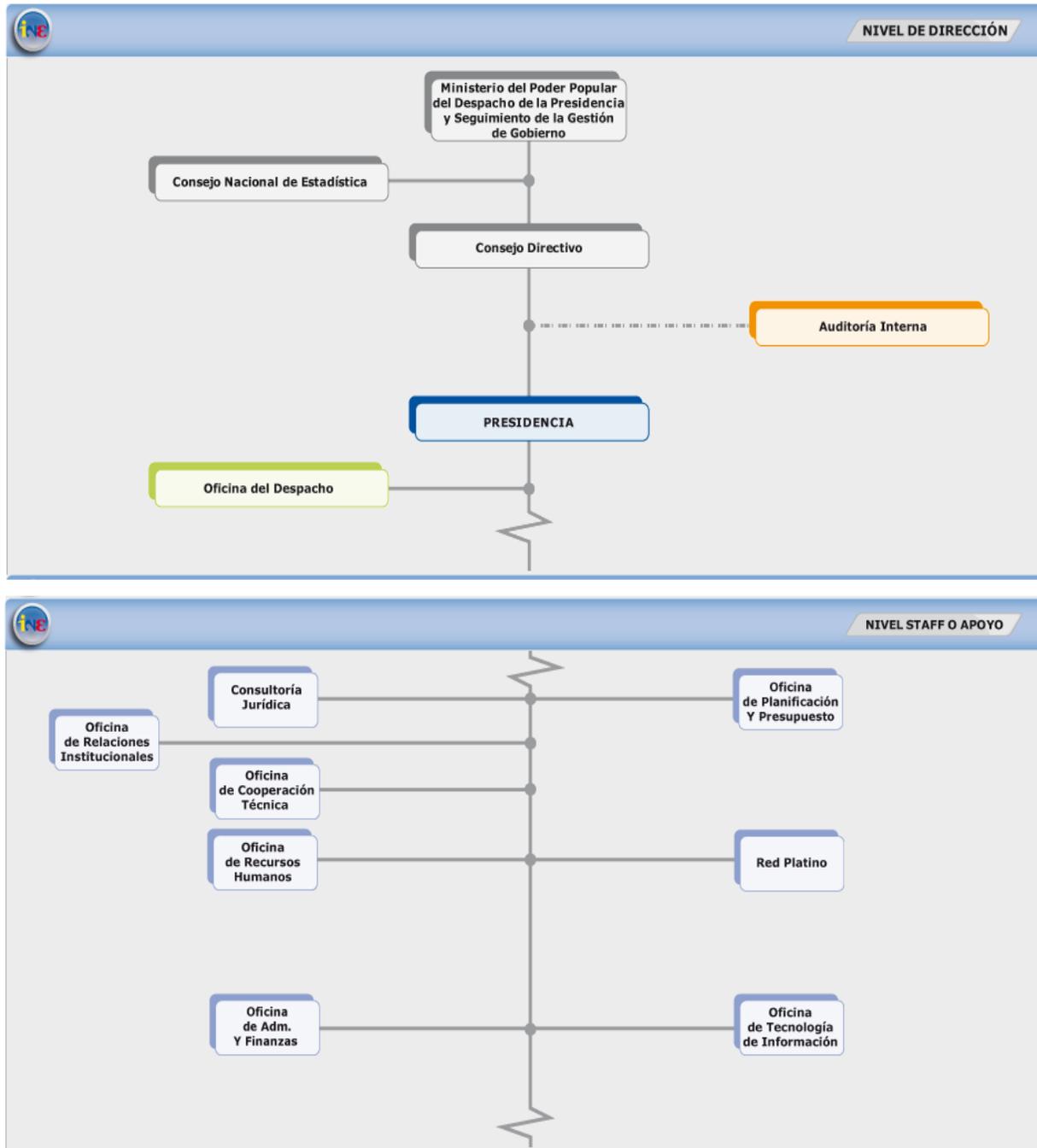


Figura 4: Estructura Organizacional del INE  
 Fuente: INE (2006), Consultado: Febrero 01 de 2014; 3:00 p.m.

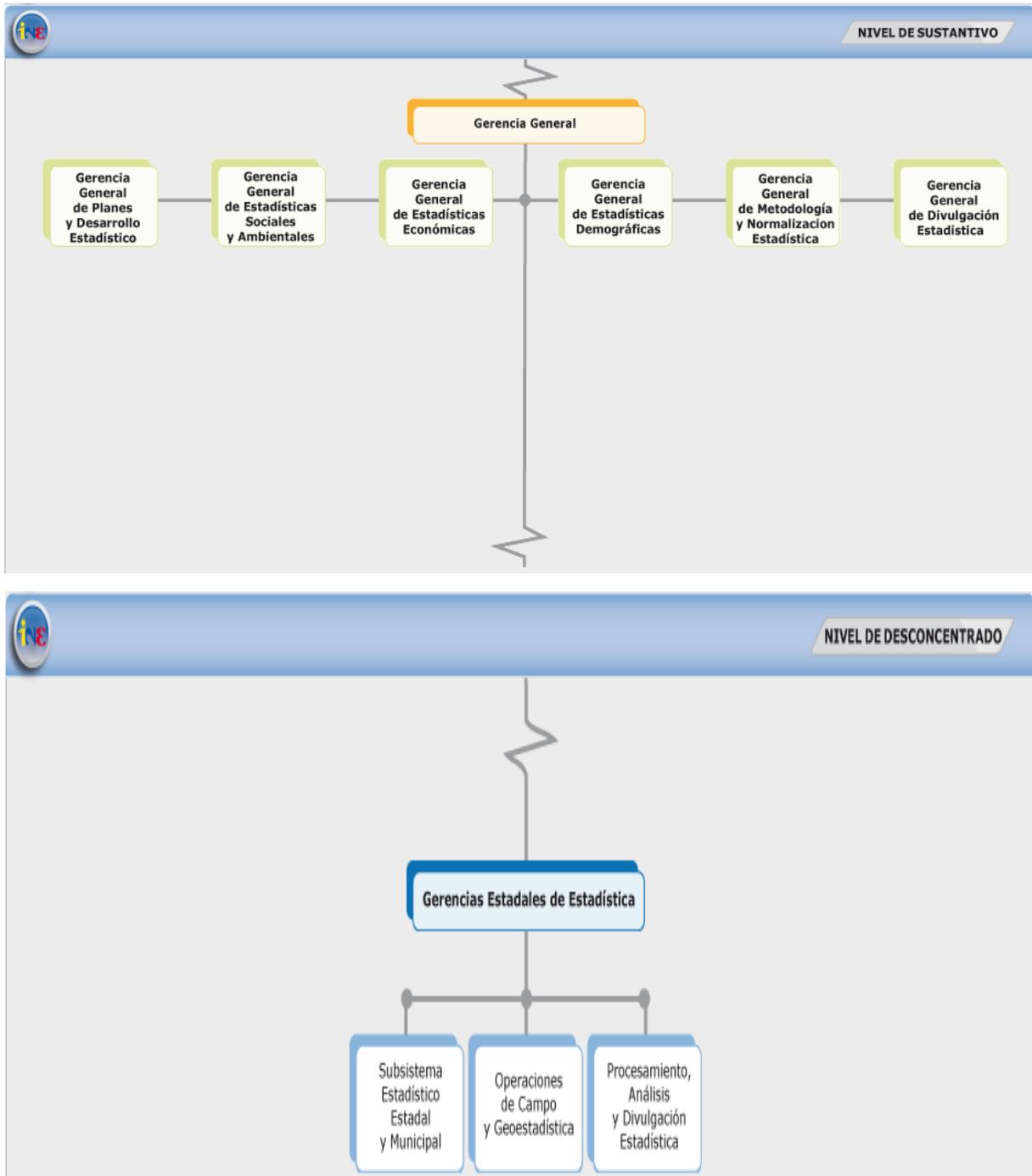


Figura 4: Estructura Organizacional del INE. Continuación.  
 Fuente: INE (2006), Consultado: Febrero 01 de 2014; 3:00 p.m.

#### **4.6. Sistema Estadístico Nacional (SEN)**

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en su página web señala que el Sistema Estadístico Nacional (SEN) “es el conjunto de principios, órganos, funciones y recursos interrelacionados por medio de los cuales las ramas del Poder Público Nacional, Estatal y Municipal producen información estadística de interés nacional”. La definición contempla también a los organismos desconcentrados del Poder Público Nacional, las empresas del estado venezolano y a cualesquiera entidades con autonomía funcional que ejerzan la función estadística.

El SEN se define como un sistema que coordina e integra eficientemente la estructura, los procesos y recursos de la función estadística del Estado venezolano (LFPE, Art. 31).

##### **4.6.1. Estructura**

El Sistema Estadístico Nacional (SEN) está conformado por: el Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia, el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Consejo Nacional de Estadística, los Comités de Coordinación de Estadística Central, los órganos estadísticos de las ramas del Poder Público Nacional y otras entidades con autonomía funcional que ejerzan la función estadística. De igual forma, está integrado por las Oficinas Estadales del INE, los Comités de Coordinación de Estadística Estatal, y por Los órganos e instancias de coordinación que determinen los Municipios, bajo la rectoría del INE (LFPE, Art.32).

El Sistema Estadístico Nacional (SEN) ha sido organizado en subsistemas que corresponden a los tres niveles de gobierno: Central, Estatal y Municipal en los cuales concurren productores y usuarios de información estadística de los poderes públicos, actores sociales y económicos de estados y municipios, quienes reunidos en los Comité de Coordinación Estadística articulan esfuerzos y toman

decisiones dirigidas a fortalecer la producción de información estadística de Venezuela para garantizar su pertinencia, oportunidad y calidad en a la toma decisiones públicas.

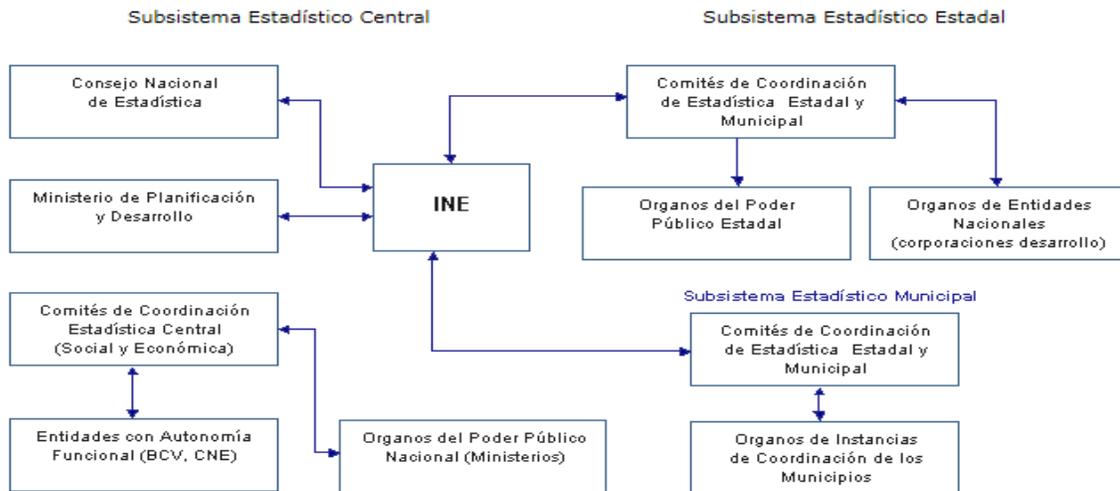


Figura 5: Estructura de los Subsistemas Estadísticos  
Fuente: INE (2001)

#### 4.7. Plan Estadístico Nacional (PEN)

El Plan Estadístico Nacional (PEN) según el INE en su página web “es el instrumento de ordenación y planificación de la actividad estadística del Estado requerida para crear y/o monitorear políticas públicas, poniéndola a disposición de usuarios públicos y privados”. Es elaborado por el INE, bajo la rectoría del Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia y en coordinación con los demás órganos del SEN. El PEN está basado en los principios de transparencia, comparabilidad, confiabilidad y neutralidad establecidos en el artículo 3 de la Ley de la Función Pública Estadística (LFPE). De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Planificación (Art. 28) el PEN 2008-2013 está enmarcado dentro de las líneas del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (PNDES) Simón Bolívar 2007-2013, contribuyendo de esta forma al diseño, implementación y seguimiento de políticas públicas nacionales.

El Instituto Nacional de Estadísticas publicó posteriormente el Plan Estadístico Nacional 2010-2013 y el Plan Estadístico Anual (PEA) 2012, en cumplimiento con el Artículo 18 de la Ley de la Función Pública de Estadística (LFPE), que establece "...la promoción, circulación y el acceso del público a la información estadística". Es importante resaltar que estos documentos carecen de carácter oficial en vista que aún no han sido aprobados por Decreto Presidencial en Concejo de Ministros, tal como establece el Artículo 30 de la LFPE.

#### **4.7.1. Objetivo General**

Consolidar el Sistema Estadístico Nacional, a través de la ordenación y planificación de la actividad estadística del Estado.

#### **4.7.2. Políticas**

1. Impulsar el desarrollo de las operaciones estadísticas que acompañen el diseño y seguimiento de políticas públicas.
2. Fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional y de producción de información del SEN.
3. Establecer marcos conceptuales y metodológicos para todo el SEN, que permita la estandarización de procesos de generación de información estadística.

#### **4.7.3. Proyectos Estadísticos Enmarcados en el PEN**

Los proyectos estadísticos considerados en el PEN 2008 – 2013, en su planificación anual, son proyectos de mediano plazo y de alcance e impacto nacional, enmarcados dentro de las áreas estratégicas de inversión prioritaria. Según el INE (2008) son:

- **Proyectos de Fortalecimiento o Desarrollo Estadístico**

Proyectos dirigidos a mejorar las condiciones necesarias y suficientes, para garantizar la producción, divulgación y uso social de la estadística, cualquiera sea la modalidad de metodologías y/u operaciones estadísticas empleadas (estadísticas de base administrativas, encuestas, censos y directorios) relacionadas con las políticas y prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (PNDES) Simón Bolívar 2007 – 2013. Por ejemplo: Normalización y estándares de calidad, cartografía estadística, asistencia técnica y capacitación estadística, formación de usuarios institucionales y sociales, divulgación estadística (soportes y medios de difusión), leyes y normas jurídicas entre otros.

Estos proyectos guardan relación con las áreas estratégicas del PEN relativas al fortalecimiento institucional en sus diferentes componentes, y divulgación, uso y orientación para la aplicación de estadísticas.

- **Proyectos de Producción Estadística**

Se refiere a aquellos proyectos de producción, divulgación y uso de estadísticas, cuyo objetivo primordial supone la realización de una o varias operaciones estadísticas, las cuales independientemente de los objetivos y definiciones específicas que las caracterizan, confluyen en conjunto hacia la consecución del mismo objetivo y/o resultado final, para el estudio de la realidad social y sus variaciones. A los efectos de la planificación anual, estos proyectos registran y caracterizan cada una de las operaciones dentro de un proyecto central, como acciones específicas, de acuerdo con las fases o etapas previstas anualmente. En general los proyectos de producción estadística también deben contemplar acciones específicas dirigidas al fortalecimiento institucional y gestión de calidad, para el mejor desarrollo de la producción y presentación de los resultados, y productos estadísticos divulgativos.

Los proyectos deben cumplir el ciclo de fases, etapas y componentes identificados, que determinan su estatus y progresión, desde su concepción como idea hasta su entrada en operación ordinaria y continua, según el marco temporal definido para su realización.

Se excluyen como parte del PEN:

- Estudios específicos a medida, de carácter no permanente, que no arrojen series históricas, sino descripciones de hechos de la realidad puntuales, no priorizados en los planes nacionales.
- Productos que sirven prioritariamente al funcionamiento de una institución y que en muchos casos se divulgan escasamente, dado que el usuario central es la institución misma, o cuya divulgación está dirigida a usuarios especializados.
- Proyectos de mejora de registros administrativos de alcance exclusivamente institucional, con fines de control de gestión o planificación de las instituciones.

#### **4.7.4. Áreas Estratégicas**

El INE (2008), señala que “son de importancia estratégica los proyectos estadísticos que conduzcan al desarrollo, ampliación y fortalecimiento de la capacidad científica, técnica y operativa de las instituciones para la producción, divulgación y uso social e institucional de las estadísticas, en sus distintas fases” (p.4). En este sentido, se muestran en la tabla 2 las áreas estratégicas del PEN 2008 – 2013.

**Tabla 2: Áreas Estratégicas del PEN 2008 -2013**

Áreas de Desarrollo y Producción Estadística/Objetivos Estratégicos PEN	Modalidades de producción Estadística y Factores que inciden en el Desarrollo Estadístico
<p><b>Área I. Investigación y Producción de Estadísticas</b></p> <p>Continuidad, incremento, mejora y ampliación de la investigación estadística de alcance nacional y alcance local, bajo las diferentes modalidades de operación estadística.</p>	<p>De acuerdo con prioridades establecidas en el PNDES, 2007-2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Censos</li> <li>• Marcos Muestrales</li> </ul>
<p><b>Área II. Fortalecimiento de Estadística de Base Administrativa</b></p> <p>Disposición, mejora de calidad, explotación y uso efectivo de registros administrativos para la generación de datos e indicadores estadísticos, asociados a políticas públicas y principales problemáticas planteadas por actores sociales e institucionales.</p>	<p>De acuerdo con prioridades establecidas en el PNDES, 2007-2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros estadísticos o estadística de base administrativa, para potencial uso estadístico como data primaria y para la elaboración de otras operaciones e indicadores.</li> </ul>
<p><b>Área III. Fortalecimiento y Desarrollo de la Infraestructura Estadística</b></p> <p>Disponibilidad de insumos necesarios y suficientes para la generación de estadísticas, con mayor calidad, oportunidad y optimización de los recursos disponibles.</p>	<p>En este caso las modalidades de operación son también insumos condicionantes de la actividad estadística, siendo de hecho insumos que requieren ser mejorados para poder producir más y con más calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directorios y/o marcos muestrales (como requerimiento e insumo).</li> <li>• Normas y estándares (para todas las etapas de las OE).</li> <li>• Elementos de base de los sistemas integrados de estadísticas: encuestas a hogares y estadísticas económicas.</li> <li>• Cartografía actualizada y digitalizada.</li> </ul>
<p><b>Área IV. Divulgación y Uso de la Estadística</b></p> <p>Mayor divulgación y uso efectivo de la estadística, por parte de usuarios sociales e institucionales</p>	<p>Proyectos de inversión para mejora, ampliación y aumento de la elaboración de productos divulgativos estadísticos finales para el uso público y asistencia técnica para su uso.</p>
<p><b>Área V. Fortalecimiento y Capacidad Estadística Institucional del Estado</b></p> <p>Fortalecimiento de capacidad estadística y capacitación de recurso humano, de las instituciones para la generación de datos y para su uso efectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y formación de usuarios estadísticos, sociales e institucionales (equipos, personal, presupuesto y definición de políticas de recursos humanos para equipos dedicados a la estadística).</li> <li>• Formación de capacitadores estadísticos.</li> <li>• Plataforma tecnológica, diseño y normalización de sistematización automatizados de datos y desarrollo de aplicaciones tecnológicas estadísticas.</li> <li>• Conformación institucional de equipos estadísticos asociados a sistemas de información.</li> <li>• Fortalecimiento de capacidad operativa.</li> <li>• Capacidad de gestión y planificación pública de estadísticas, según sistemas de información sectoriales.</li> <li>• Normativas y marcos legales</li> </ul>

Fuente: INE (2008)

## **CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Fase 1: Diagnóstico**

#### **5.1. Objetivo Específico 1: Descripción de los Factores y Etapas Críticas en la Gestión de los Proyectos del Plan Estadístico Nacional (PEN).**

La ejecución del Plan Estadístico Nacional (PEN) 2008 - 2013, ha requerido la participación de representantes de diferentes sectores y responsables de las políticas públicas, a través de sus equipos de planificación y responsables de las estadísticas en las diversas instituciones, quienes han tomado en cuenta las limitaciones confrontadas para producir y divulgar estadísticas, y han enunciado políticas y estrategias para superarlas desde la perspectiva de los responsables de la producción, y según los ejecutores y planificadores de las políticas públicas gubernamentales.

Existen una serie de requerimientos estructurales necesarios para establecer y ampliar la capacidad pública del Estado venezolano en la generación de estadísticas, como por ejemplo, el fortalecimiento de la infraestructura estadística y creación de equipos especializados en las instituciones que conforman el SEN y sus subsistemas: central, estatal y municipal, destinados a la planificación, producción, divulgación y uso de la estadística para la toma de decisiones.

Según el INE (2011) “el SEN se encuentra en fase de estructuración, fortaleciendo los equipos institucionales, condiciones operativas y la inversión requerida para la generación de estadísticas de interés público, en las cuatro principales áreas: demográfica, social, económica y ambiental”. Con la finalidad de conocer las deficiencias en materia de información estadística, el INE realizó un diagnóstico de necesidades con instituciones que conforman el SEN, para comparar la información existente y la demandada, resultando de ello dos elementos significativos: necesidades de información que pueden ser satisfechas con

operaciones estadísticas que usualmente se realizan, y necesidades cuya satisfacción requiere de nuevas operaciones estadísticas.

Las operaciones estadísticas (OE) se definen como el conjunto de actividades que comprenden el diseño, recolección, organización, procesamiento, análisis, presentación y divulgación de los resultados estadísticos sobre una determinada área o tema de la realidad nacional, recogidas y organizadas en el Inventario de Operaciones Estadísticas.

Las OE realizadas por el SEN tienen tres grandes responsables: el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Banco Central de Venezuela (BCV) y los Ministerios. Por su parte, el Inventario de Operaciones Estadísticas (IOE) es el repertorio de OE llevadas a cabo por los órganos del SEN, registradas y publicadas por el INE, sistematiza las operaciones estadísticas generadas por el Estado venezolano; permite el desarrollo de los Planes Estadísticos Anuales (PEA) y el seguimiento a la ejecución del PEN.

El INE y el BCV básicamente realizan encuestas y censos, entre los que destacan el Censo Nacional de Población y Vivienda, operación estadística de importancia capital para conocer aspectos estructurales de Venezuela. Los ministerios, por su parte, son responsables de realizar registros administrativos, es decir, procedimientos que utilizan las instituciones para registrar datos de las actividades propias de su función. En la tabla 3 se presenta resumen del IOE registradas en Venezuela en el período 2009 - 2012.

**Tabla 3: Inventario de Operaciones Estadísticas**

<b>Año</b>	<b>Nº Operaciones Estadísticas</b>	<b>Nº Instituciones</b>
<b>2009</b>	1.708	350
<b>2010</b>	988	278
<b>2011</b>	850	371
<b>2012</b>	898	283

*Fuente: INE, Consultado: Febrero 09 de 2014; 5:00 p.m.*

Dentro de los lineamientos del PEN, varias operaciones estadísticas pueden estar incluidas en un proyecto o bien, una operación estadística puede considerarse como un proyecto; depende de las particularidades del sector y organismo responsable. Cabe destacar que los proyectos y las operaciones difieren principalmente en que las operaciones son continuas y producen servicios, resultados o productos repetitivos. Los proyectos (junto con los miembros del equipo y a menudo las oportunidades) son temporales y tienen un final. Por el contrario, las operaciones son continuas y sostienen la organización a lo largo del tiempo. Las operaciones no terminan cuando alcanzan sus objetivos sino que, por el contrario, siguen nuevas direcciones para apoyar los planes estratégicos de la organización (PMI, 2013).

En este sentido, no deben considerarse como proyectos del PEN, las operaciones estadísticas habituales de los organismos. Y en contraposición tampoco considerar los proyectos reales como operaciones estadísticas. Este factor es crítico en el desarrollo del PEN, se confunden dado que las operaciones estadísticas apoyan el proceso de ejecución de los proyectos. El número de OE y proyectos, varía según cada organismo y en la incorporación de nuevos ministerios y sus órganos o entes adscritos, los principales organismos involucrados en el PEN son:

- 1) Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
- 2) Banco Central de Venezuela (BCV)
- 3) Ministerio del Poder Popular para el Ambiente
- 4) Compañía Nacional de Reforestación (CONARE)
- 5) Ministerio del Poder Popular para el Deporte
- 6) Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras
- 7) Ministerio del Poder Popular para la Alimentación
- 8) Mercado de Alimentos (MERCAL)
- 9) Corporación de Abastecimiento y Servicios Agrícolas, S.A. (CASA)
- 10) Superintendencia Nacional de Silos, Almacenes y Depósitos Agrícolas  
(SADA Regional Aragua)
- 11) Logística Casa (Logicasa, S.A.)
- 12) Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social
- 13) Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Protección del Poder  
Comunal (Fundacomunal)
- 14) Superintendencia Nacional de Cooperativas (Sunacoop)
- 15) Misión Che Guevara
- 16) Consejo Nacional para las Personas Discapacitadas (Conapdis)
- 17) Banco del Pueblo Soberano, C.A.
- 18) Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)
- 19) Instituto Autónomo Consejo Nacional de Derechos del Niño, Niña y  
Adolescente (IDENA)
- 20) Instituto Nacional del Menor (INAM)
- 21) Fundación Negra Hipólita
- 22) Instituto Nacional de Servicios Sociales (INASS)
- 23) Fundación Centro de Estudios sobre Crecimiento y Desarrollo de la  
Población Venezolana (Fundacredesa)
- 24) Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información
- 25) Ministerio del Poder Popular para la Cultura
- 26) Ministerio del Poder Popular para la Planificación
- 27) Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública

- 28) Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (Sudeban)
- 29) Comisión Nacional de Valores (CNV)
- 30) Superintendencia de Seguros
- 31) Tesorería Nacional
- 32) Oficina Nacional de Contabilidad Pública
- 33) Oficina Nacional de Crédito Público
- 34) Ministerio del Poder Popular para la Educación
- 35) Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria
- 36) Oficina de Planificación del Sector Universitario
- 37) Fundación Misión Sucre
- 38) Otros

Por ser el INE el ente rector del Sistema Estadístico Nacional, le corresponde en primera instancia la articulación de todos los organismos de la Administración Pública para la producción o generación estadística, así como en la búsqueda de proyectos que permitan el desarrollo estadístico con una adecuada utilización de los recursos y la disminución de la duplicación de esfuerzos. Se muestra en la figura 6 el sistema de planificación en Venezuela.

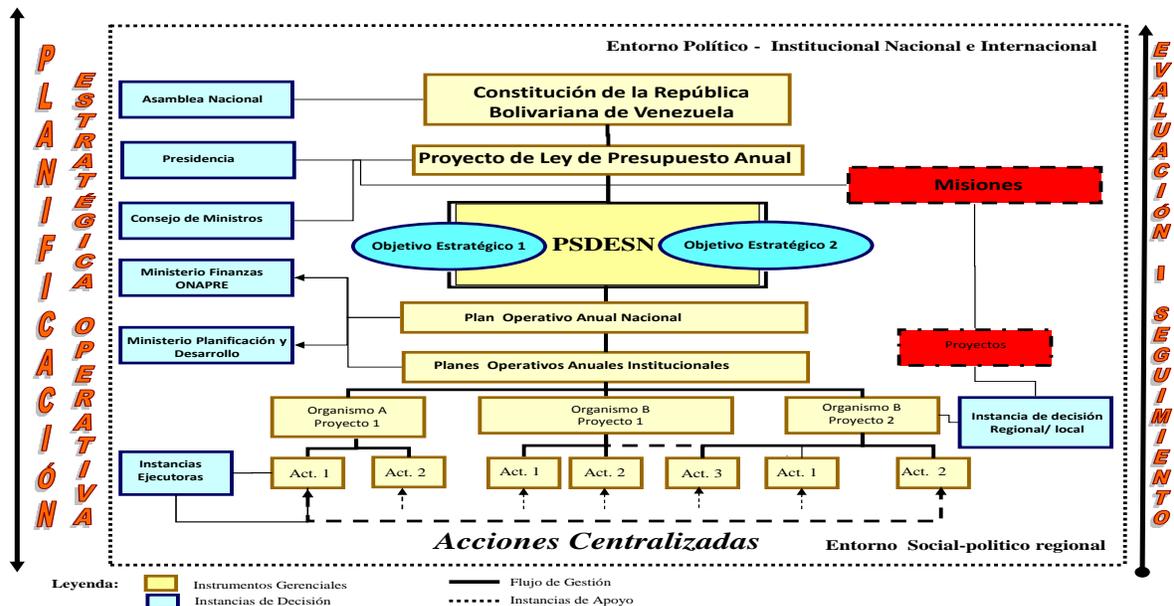


Figura 6: Sistema de Planificación en Venezuela  
Fuente: CEPAL, Consultado: Febrero 10 de 2014; 7:15 p.m.

Para ser organizados en el Plan Estadístico Anual (PEA) los proyectos deben ser presentados en el Sistema Nueva etapa. Se debe declarar la actividad estadística como proyecto, dichos proyectos deben atender las necesidades de información estadística de la sociedad venezolana y de las instituciones públicas, debiendo guardar relación con las prioridades y objetivos del país, expresados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (ver figura 7).

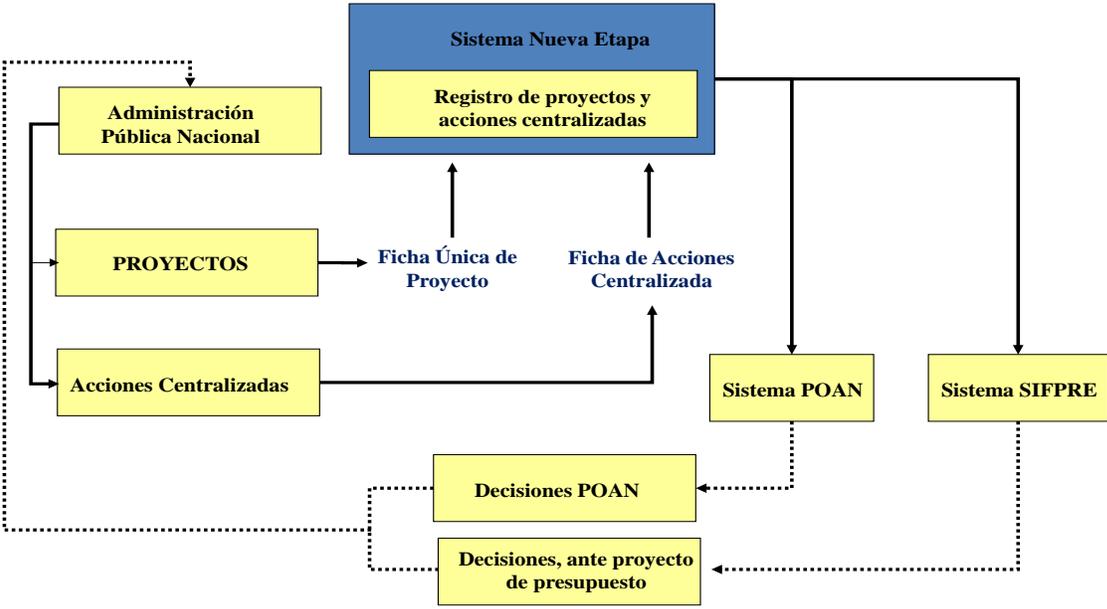


Figura 7: Sistema Nueva Etapa  
Fuente: CEPAL, Consultado: Febrero 10 de 2014; 7:20 p.m.

La inversión en estadística no puede ser presentada como acciones centralizadas, actividades de apoyo administrativo o acciones específicas; por cuanto desde el punto de vista estratégico, la actividad estadística no es una actividad de apoyo, sino un servicio y bien público de carácter sustantivo.

Se muestra a continuación resumen de proyectos del INE de ejecución multianual y su presupuesto en el período 2008 – 2012.

**Tabla 4: Presupuesto (Bs) de Proyectos del INE, período 2008-2012**

Nº	Proyecto	2008	2009	2010	2011	2012
1	Fortalecimiento del INE como Rector del Sistema Estadístico Nacional	24.939.648	22.691.604	26.035.774	31.025.072	57.020.821
2	Plataforma Tecnológica Computacional	2.509.776	1.451.106	1.549.329	1.147.576	871.256
3	La Población en el Desarrollo Territorial Desconcentrado	5.818.670	4.482.715	5.502.234	2.985.099	
4	Asistencia Técnica a la Producción de Estadísticas	5.536.059	3.978.211	3.855.121	2.350.965	5.692.108
5	Divulgación de la Información Estadística Oficial	5.866.141	4.265.690	5.073.581	3.016.511	7.358.779
6	Mediciones para la Inclusión Social	9.839.672	13.323.329	8.927.350	5.589.636	15.060.595
7	Desarrollo del Sistema Estadístico Nacional	13.157.357	8.540.152	8.599.118	5.310.952	12.768.525
8	Estadísticas para la Construcción del Nuevo Modelo Económico	15.410.565	12.631.501	16.890.084	12.077.950	23.480.523
9	XIV Censo General de Población y Vivienda				140.000.000	
10	Producción de Estadísticas Demográficas					8.071.473
<b>Total Bs.</b>		<b>83.077.888</b>	<b>71.364.308</b>	<b>76.432.591</b>	<b>203.503.761</b>	<b>130.324.080</b>

*Fuente: ONAPRE (Leyes de Presupuesto 2008-2012)*

Aquellos organismos que están regulados por otros medios o que posean recursos que no sean ordinarios, tales como el BCV, organismos del poder público, con ingresos propios o empresas del Estado deben presentar su cronograma de presupuesto de los proyectos, esto no siempre ocurre.

La metodología utilizada para estimar el costo de las operaciones estadísticas desarrolladas por el INE y los organismos del SEN en el marco del PEN requiere de los siguientes insumos:

- a) Partidas presupuestarias 402 (materiales, suministros y mercancías) y 403 (servicios no personales) de la unidad ejecutora de la operación estadística. En caso de no tenerlas se utilizan las partidas de la institución.
- b) Total de personas que laboran en la institución y en la unidad ejecutora.
- c) Total de personas involucradas en la operación estadística.
- d) Sueldo integral anual de cada una de las personas en la operación estadística.
- e) Días hábiles y tiempo (en horas) estimado de dedicación al año a cada operación estadística, por parte de cada una de las personas involucradas en ella.

A continuación se presentan los criterios orientadores para identificar proyectos estadísticos según el INE (2008), los mismos permiten evidenciar la no consideración de elementos característicos de la gerencia de proyectos:

- a) Pertinencia respecto a política social y económica, e impacto estratégico sobre el SEN.
- b) Vinculación a los lineamientos y directrices estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social Simón Bolívar 2007-2013, del Plan Estadístico Nacional 2008-2013 y de los planes nacionales e institucionales.
- c) Vinculación con el presupuesto institucional y previsión presupuestaria.
- d) Planificación de mediano plazo y efecto de conjunto e impacto a las mediciones sociales y económicas.
- e) Ampliación de la producción estadística.
- f) Uso y explotación efectiva de los datos y de los registros administrativos a los fines de producción estadística.
- g) Permanencia y mediano plazo.
- h) Dirigidos a garantizar o introducir mejoras.
- i) Se incluyen operaciones estadísticas en todas sus etapas y procesos.
- j) La producción estadística prevé la publicación, difusión y orientación para el uso de la información.
- k) Eficacia y efectividad. Articulación para el trabajo interinstitucional e integración de las estadísticas. Complementariedad antes que duplicidad.

Se procede a continuación a enunciar los factores y etapas críticas en la gestión de proyectos del PEN, según tipo de proyecto, partiendo del análisis de problemas y limitaciones por área estratégica del PEN realizado por el INE (2008):

### **1) Proyectos de Fortalecimiento o Desarrollo Estadístico:**

Sin infraestructura estadística actualizada no es posible asegurar el desarrollo de la estadística pública venezolana y sostener en el tiempo la calidad de la

producción, divulgación y explotación de los datos, especialmente para la realización de encuestas, censos y directorios. Existen ciertas limitaciones que se mencionan a continuación que influyen significativamente en la gestión de proyectos de fortalecimiento o desarrollo estadístico:

- Problemas en el diseño, normalización y estandarización de registros administrativos para tratamiento estadístico en redes o sistemas de información estadística sectoriales o temáticos.
- Plataforma tecnológica y aplicación estadísticas poco desarrolladas.
- Limitada gestión y control de calidad estadística.
- Desconocimiento de la utilidad y usos dados a los registros por parte de instituciones que las generan y de actores involucrados (usuarios institucionales y usuarios sociales).
- Desarrollo moderado de normas y estándares de calidad.
- Escasos sistemas integrados de estadísticas sectoriales, entre otros.

## **2) Proyectos de Producción Estadística:**

En los últimos años la demanda de información estadística y el uso de datos para el análisis y conocimiento de la realidad venezolana ha sido creciente, particularmente frente a la necesidad de estudiar y medir el impacto de la inversión pública destinada al bienestar social y al crecimiento productivo de la nación, mediante encuestas, censos, marcos muestrales y otros estudios.

El desarrollo de proyectos en este ámbito se ve influenciado por las limitaciones de recursos y capacidad operativa de las instituciones para ampliar proyectos de producción estadística. Una de las consecuencias de la debilidad operativa y técnica de la gestión de proyectos estadísticos se encuentra en la escasa divulgación de datos, como resultado de escasos recursos, equipamiento, recurso humano capacitado y tecnología disponible para la tarea.

Otros factores críticos se reflejan en la tabla 5, como producto de aplicación del PDRI a cinco (5) expertos, personal del área de proyectos y estadísticas que han laborado en instituciones del Sistema Estadístico Nacional. Se hace énfasis en aquellos factores con promedios aritméticos iguales a 4 por presentar deficiencias mayores:

**Tabla 5: Nivel de Definición PDRI**

Nivel de Definición	
<b>0</b>	No Aplica
<b>1</b>	Definición Completa
<b>2</b>	Deficiencias Menores
<b>3</b>	Deficiencias Medianas
<b>4</b>	Deficiencias Mayores
<b>5</b>	Definición Incompleta

*Fuente: CII (1996)*

#### **Alcance Técnico:**

*Plan de resultados y difusión de la información:* Como parte de la metodología estadística, los organismos encargados de la producción de estadísticas oficiales establecen los objetivos y alcances de sus proyectos estadísticos. La divulgación de resultados es uno de los procesos con el que se culmina el proyecto o una fase del mismo, es esencial en el cumplimiento de requisitos de calidad de la información y del servicio a usuarios, ya que se permite proporcionar estadísticas relevantes, con rigor conceptual, comparable, oportuno y accesible. En el marco del PEN, los organismos individualmente publican parte de sus estadísticas con casi nulidad de información sobre la gestión de los proyectos ejecutados; siendo necesarios un plan de resultados y difusión de la información que contemple a todos los organismos del Sistema Estadístico Nacional.

## **Estrategia de Ejecución:**

*Diseño de reportes y salidas (Documentación), carga del recurso y análisis de riesgo de tiempo y contingencia (Cronograma), indicadores de desempeño y evaluación y planificación del riesgo en el proyecto (Control del Proyecto), y manejo del cambio (Plan de Ejecución del Proyecto):*

Los seis (6) elementos destacados están referidos a áreas de la gestión de proyecto prioritarias en el marco del desarrollo de proyectos estadísticos. Las mejoras pueden alcanzarse ejecutando de manera efectiva estos procesos, muchos de los cuales se aplican íntimamente en gran parte de los proyectos, por lo que se dificulta realizar el seguimiento y control de los mismos.

Con relación al *grado de aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos*, el juicio de expertos permitió evidenciar la existencia de deficiencias mayores en este punto. Se cuenta con pocos equipos especializados en gestión de proyectos en las instituciones involucradas en la ejecución de proyectos del PEN, que complementen los equipos técnicos en el área estadística.

Los proyectos estadísticos incluidos en el PEN 2008-2013 están integrados en dos grandes actividades: las de carácter administrativo, comunes a todos los proyectos que implican el uso y control de recursos, y las de carácter técnico. Ambas se vinculan y relacionan a lo largo del proyecto para garantizar su eficacia tanto en la perspectiva del diseño de estrategias como en la de su ejecución. La cantidad y tipo de actividades consideradas varían en las distintas instituciones dependiendo del área temática, el proyecto en sí, y de la infraestructura con que cuente el organismo productor.

**Tabla 6: PDRI para Proyectos Estadísticos**

CATEGORÍA ELEMENTO	NIVEL DE DEFINICIÓN					PROMEDIO
	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	
<b>SECCIÓN I. BASES DE DECISIÓN DEL PROYECTO</b>						
<b>A. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>						
A.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	2	1	1	3	3	2
A.2. DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE IMPLEMENTACIÓN (ESTRATEGIA DEL PROYECTO)	2	2	1	3	2	2
A.3. PERTINENCIA RESPECTO A LA POLÍTICA SOCIAL, ECONÓMICA E IMPACTO ESTRATÉGICO SOBRE EL SEN	1	1	1	1	1	1
A.4. IMPACTO DE POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	1	1	1	2	2	1
A.5. GRADO DE CONSECUCCIÓN DEL PROYECTO	3	4	2	3	2	3
<b>B. DATOS BÁSICOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>						
B.1. ANÁLISIS COMPARATIVOS	3	2	0	0	0	1
B.2. MARCO CONCEPTUAL	1	1	1	2	1	1
B.3. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS	4	3	1	3	3	3
B.4. DEFINICIÓN DE LA TECNOLOGÍA A UTILIZAR	1	2	1	2	3	2
<b>C. ALCANCE DEL PROYECTO</b>						
C.1. INVOLUCRADOS	1	2	2	3	3	2
C.2. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	1	1	1	2	2	1
C.3. DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO (S/N)	5	5	5	5	5	5
C.4. DISEÑO DEL PROYECTO	2	3	2	3	3	3
C.5. VINCULACIÓN ORGANIZACIONAL (COORDINACIÓN Y ARMONIZACIÓN CON EL SEN)	1	1	1	1	1	1
<b>SECCIÓN II. DEFINICIÓN DEL ALCANCE TÉCNICO</b>						
<b>D. DIAGNÓSTICO TEMÁTICO</b>						
D.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES	1	1	1	1	1	1
D.2. INVENTARIO DE OPERACIONES ESTADÍSTICAS	1	1	1	1	1	1
D.3. OPERACIONALIZACIÓN	1	1	1	1	1	1
<b>E. METODOLOGÍA ESTADÍSTICA</b>						
E.1. ESTÁNDARES ESTADÍSTICOS INTERNACIONALES (EEI)	3	2	2	3	2	2
E.2. PROCESO ESTADÍSTICO	2	1	1	2	1	1
E.3. PROTOCOLO DE SUMINISTRO DE INFORMACIÓN	1	2	1	2	2	2
E.4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	1	1	1	1	1	1
E.5. ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN Y PROCESAMIENTO	1	1	1	2	1	1
E.6. EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO ESTADÍSTICO	2	1	2	3	1	2
E.7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	2	2	2	3	3	2
E.8. PLAN DE RESULTADOS Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN	3	4	4	5	4	4
<b>F. INFRAESTRUCTURA ESTADÍSTICA</b>						
F.1. DISEÑO DE OPERACIONES	4	3	3	4	3	3
F.2. ARMONIZACIÓN CONCEPTUAL PARA LA CLASIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE DATOS	3	2	2	2	2	2
F.3. NORMALIZACIÓN Y ESTÁNDARES ESTADÍSTICOS	1	2	2	2	2	2
F.4. COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL (INCLUYE ORGANISMOS MULTILATERALES)	1	1	1	2	1	1
F.5. REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN SATISFECHOS	1	1	2	3	3	2
<b>SECCIÓN III. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN</b>						
<b>G. ESTRATEGIA DE LA PROCURA</b>						
G.1. PROCEDIMIENTO DE LA PROCURA	3	3	2	2	1	2
G.2. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DE LA PROCURA (S/N)	5	5	N	5	N	5
<b>H. DOCUMENTACIÓN</b>						
H.1. DOCUMENTACIÓN DE ENTREGAS DE AVANCES	3	4	2	3	4	3
H.2. DOCUMENTACIÓN DE SOLICITUDES DE CAMBIOS	4	4	4	3	2	3
H.3. DISEÑO DE REPORTES Y SALIDAS	4	5	4	4	5	4
H.4. LECCIONES APRENDIDAS	1	2	2	3	2	2
<b>I. RECURSO HUMANO</b>						
I.1. ESTRUCTURA OPERATIVA	1	1	1	1	1	1
I.2. PLANTILLA DE PERSONAL	1	1	2	3	1	2
I.3. IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	1	2	2	3	2	2
I.4. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	1	2	2	3	4	2
I.5. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	3	2	2	3	2	2
<b>J. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO</b>						
J.1. ACCESO A FINANCIAMIENTO	1	1	1	2	1	1
J.2. COSTOS ASOCIADOS AL DISEÑO Y PLANEACIÓN	1	2	1	2	2	2
J.3. COSTOS DE LAS OPERACIONES DE CAMPO	1	1	1	2	3	2
J.4. COSTOS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	1	1	1	2	3	2
J.5. COSTOS DE DIFUSIÓN	1	2	1	2	2	2
J.6.. AJUSTES A LOS ESTIMADOS DE COSTOS	1	3	1	2	3	2
<b>K. CRONOGRAMA</b>						
K.1. CRONOGRAMA DEL PROYECTO	3	2	2	1	2	2
K.2. HITOS MAYORES	3	3	3	2	3	3
K.3. CARGA DEL RECURSO	3	4	4	4	4	4
K.4. ANÁLISIS DE RIESGO DE TIEMPO Y CONTINGENCIA	4	4	5	4	5	4
<b>L. CONTROL DEL PROYECTO</b>						
L.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO	4	4	5	5	4	4
L.2. EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL RIESGO EN EL PROYECTO	4	4	4	4	4	4
L.3. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS (S/N)	5	5	N	5	5	5
<b>M. PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>						
M.1. CONFIGURACIÓN GERENCIAL	1	1	2	1	1	1
M.2. REQUERIMIENTOS DE APROBACIÓN	3	2	2	2	2	2
M.3. PRUEBAS DE IMPLEMENTACIÓN (ARTICULACIONES, REUNIONES, PRUEBAS PILOTOS)	2	2	1	2	2	2
M.4. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN	4	2	2	3	5	3
M.5. MANEJO DEL CAMBIO	4	5	5	4	4	4
M.6. GRADO DE APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN GERENCIA DE PROYECTOS	4	5	3	5	5	4
M.7. RESTRICCIONES DE LA ORGANIZACIÓN	1	1	1	2	1	1
M.8. RESTRICCIONES EXTERNAS A LA ORGANIZACIÓN	1	1	1	2	2	1
M.9. INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO	1	1	1	2	1	1
M.10. COMUNICACIONES	2	3	4	5	2	3

Fuente: Adaptación CII (1996)

Las actividades administrativas no contemplan la aplicación exhaustiva de buenas prácticas en gerencia de proyectos, como la Guía del *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2013); más allá de que se ejecuten procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre, que muchas veces son similares a los que se abordan en cualquier tipo de proyecto.

Por el contrario, el Instituto Nacional de Estadística, en ejercicio de la rectoría del Sistema Estadístico Nacional y en el marco de lo establecido en la Ley de la Función Pública de Estadística y en su Reglamento General, ha realizado a través de la Gerencia de Normalización Estadística, la Norma para la Elaboración de Documentos Técnicos de las Actividades Estadísticas. Los lineamientos técnicos establecidos en esta normativa, tienen como finalidad estandarizar el marco conceptual y los aspectos técnicos fundamentales para la elaboración de las actividades estadísticas, favoreciendo la coherencia metodológica sobre el proceso de producción de estadísticas de los órganos y entes que conforman el SEN.

En este sentido, la implementación buenas prácticas en proyectos constituye una estrategia esencial que aunada a la norma anterior, permitirá estandarizar de manera eficiente los procesos y homologar los conceptos comunes a los proyectos estadísticos desarrollados en el PEN 2008-2013.

Por último, se exponen a continuación los riesgos comunes más importantes de los proyectos enmarcados en el PEN, no queriendo decir con esto que son los únicos. Cada proyecto tiene sus riesgos particulares.

- **Dificultades en la colaboración interinstitucional:** Aun cuando la Ley de la Función Pública de la Estadística (2001) y su reglamento (2009) promueven la colaboración de todos los organismos del SEN, existen limitaciones en cuanto a la colaboración interinstitucional con los distintos actores. Para mitigar este riesgo el INE se encuentra trabajando en la

generación de planes de trabajo dentro de los comités y subcomités de estadísticas, existen 24 Comités de Coordinación Estadística Estatal y Municipal, que están regidos por las Gerencias Estadales del INE, y 16 Subcomités de Estadísticas que son espacios de articulación y participación de las instituciones productoras y usuarias de información estadística. Asimismo, se han establecido nexos institucionales con otras áreas del SEN que están dispuestos a trabajar activamente y en conjunto, en el mejoramiento de sus sistemas de producción de información estadística.

- **Rotación del personal capacitado:** Un problema generalizado en las áreas de estadística de los organismos públicos es la movilidad de su personal. Es muy común que en estos ámbitos y una vez que el personal se encuentra capacitado, busque otros rumbos en instituciones de estadística públicas o privadas en donde los salarios promedios son más altos. Para mitigar este riesgo se debe mejorar este aspecto conforme a la legislación laboral vigente.
- **Retrasos en la Ejecución:** La Asamblea Nacional aprueba anualmente la Ley Especial de Endeudamiento (LEE) en donde se autoriza al poder ejecutivo a realizar operaciones de crédito público para proyectos específicos y la Ley de Presupuesto (LP) asigna espacio fiscal al proyecto (tanto de financiamiento como contrapartida), los retrasos en las asignaciones para las ejecuciones presupuestarias son comunes, por lo cual para mitigar este riesgo, se prevén fondos presupuestarios adicionales; el Instituto Nacional de Estadística ha suscrito diversos convenios de cooperación interinstitucional con los organismos del SEN y con organismos internacionales, referidos al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad estadística, entre otros.

**Tabla 7: Matriz de Riesgos de Proyectos Estadísticos del PEN**

Descripción del Riesgo	Impacto	Probabilidad	Grado*	Respuesta	Plan de Acción	Responsable
<b>Dificultades en la Colaboración Interinstitucional</b>	Medio	Medio	C	Reducir la probabilidad e impacto mediante su identificación y consideración.	Generación de planes de trabajo dentro de los comités y subcomités de estadísticas, entre otros.	INE, Organismo Responsable e Involucrados
<b>Rotación del Personal Capacitado</b>	Alto	Alta	A	Reducir la probabilidad e impacto mediante su identificación y puesta en práctica de acciones tan pronto como el proyecto comienza como una prioridad.	Mejorar condiciones conforme a la legislación laboral vigente.	Organismo Responsable
<b>Retrasos en la Ejecución</b>	Extremo	Alta	A		Consideración de fondos presupuestarios adicionales, entre otros.	Organismo Responsable, Organismos presupuestales del Estado

*Acciones Recomendadas por el Grado del Riesgo	
Grado	Acciones de Mitigación del Riesgo
A	Acciones de mitigación, para reducir la probabilidad y la seriedad, para ser identificado y puesto en práctica en cuanto el proyecto comienza como una prioridad.
B	Acciones de mitigación, para reducir la probabilidad y seriedad, para ser identificado y acciones apropiadas puestas en práctica durante ejecución de proyecto.
C	Acciones de mitigación, para reducir la probabilidad y la seriedad, para ser identificado y calculó del costo de para la acción posible si los fondos permiten.
D	Para ser notado - ninguna acción no es necesaria clasificando aumentos con el tiempo.
N	Para ser notado - ninguna acción no es necesaria clasificando aumentos con el tiempo.

## **5.2. Objetivo Específico 2: Evaluación del Ámbito Legal Aplicable a los Proyectos del Plan Estadístico Nacional (PEN).**

El análisis de la gestión de los proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional (PEN) no debe obviar el impacto que la normativa legal, específicamente la Ley de la Función Pública de Estadística (LFPE), entre otras, han tenido en el desarrollo estadístico nacional.

Entre los instrumentos legales aplicables al PEN destacan:

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)
2. Ley Orgánica de Planificación (LOP)
3. Ley de la Función Pública de la Estadística (LFPE)
4. Reglamento General de la Ley de la Función Pública de la Estadística (RGLFPE)

La elaboración del PEN apunta a ordenar el SEN, abarcando el conjunto de todas las estadísticas que producen los organismos integrantes de dicho sistema (INE, 2012). Este planteamiento establecido por el INE como ente rector, cuyo sustento legal está enmarcado en la LFPE, en su artículo 27 el cual establece que: “El PEN es el instrumento de ordenación y planificación de la actividad estadística del Estado, requerida para crear y/o monitorear políticas públicas, poniéndola a disposición de usuarios públicos y privados. Será elaborado por el INE, bajo la rectoría del Ministerio de Planificación y Finanzas, y en coordinación con los demás órganos del SEN”.

La normativa legal del PEN establece y define los propósitos y alcances básicos de la planificación estadística, en apego a los principios constitucionales.

**Tabla 8: Evaluación del Ámbito Legal Aplicable a los Proyectos del Plan Estadístico Nacional**

Normativa Legal	Dimensión	Artículos	Detalle
<p><b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)</b></p>	<p><b>Estadística como Servicio Público</b></p>	<p><b>28, 156</b></p>	<p>La Constitución Nacional establece que “la actividad estadística de las instituciones públicas proveen al Estado y a los ciudadanos/as la información, datos y conocimiento científico, necesarios para la planificación económica y social, y para la participación social de ciudadanos y ciudadanas”. Considerándola como competencia del Poder Público Nacional.</p>
<p><b>Ley Orgánica de Planificación (LOP)</b></p>	<p><b>Planes Nacionales</b></p>	<p><b>22, 28, 29, 58, 59, 60</b></p>	<p>Señala que los planes nacionales son de la competencia del Poder Ejecutivo Nacional. Los planes deben ajustarse a las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación. Son planes nacionales: el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Operativo Anual Nacional, el Plan Nacional de Desarrollo Regional, los Planes Nacionales de Desarrollo Sectorial, el Plan Nacional de Desarrollo Institucional, los Planes Operativos y los demás planes que establezca la ley.</p> <p>Esta ley señala que los órganos y entes de la Administración Pública deben remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, la información referente a sus programas de inversión, planes operativos y respectivos presupuestos.</p>

**Tabla 8: Evaluación del Ámbito Legal Aplicable a los Proyectos del Plan Estadístico Nacional. Continuación**

Normativa Legal	Dimensión	Artículos	Detalle
<p><b>Ley de la Función Pública de Estadística (LFPE)</b></p>	<p><b>Sistema Estadístico Nacional (SEN)</b></p>	<p><b>31, 32, 33, 64, 68</b></p>	<p>Mediante la Ley de la Función Pública de Estadística (LFPE) se crea el Sistema Estadístico Nacional (SEN) con la finalidad de coordinar e integrar eficientemente la estructura, los procesos y recursos de la función estadística del Estado venezolano. La función rectora del SEN le compete al Ministerio de Planificación y Desarrollo, quien la ejerce a través del INE.</p> <p>Los órganos del SEN (Órganos Estadísticos de las ramas del Poder Público Nacional) podrán, por razones de interés público, exigir a los particulares que por su profesión o actividad estén o puedan estar en contacto con información relevante para fines estadísticos, la recolección o suministro obligatorio de datos estadísticos. El INE podrá exigir de los órganos del SEN y de los particulares, información sobre la metodología utilizada en la elaboración de cada estadística y demás características técnicas de las mismas.</p>
	<p><b>Plan Estadístico Nacional (PEN)</b></p>	<p><b>27, 28, 29, 30</b></p>	<p>Los órganos integrantes del SEN están facultados para efectuar actividades estadísticas complementarias a las del Plan, aunque no estuvieran previstas en el mismo, previa autorización del Ministro o Ministra de Planificación y Desarrollo y del Presidente o Presidenta del INE. El Ejecutivo Nacional, a través del INE, elaborará un proyecto de Plan Estadístico Anual, que será aprobado por Decreto Presidencial en Consejo de Ministros, el cual deberá contener las actuaciones que hayan de desarrollarse en ejecución del PEN y las previsiones que a tal efecto, hayan de incorporarse a la Ley de Presupuesto Anual.</p>

**Tabla 8: Evaluación del Ámbito Legal Aplicable a los Proyectos del Plan Estadístico Nacional. Continuación**

Normativa Legal	Dimensión	Artículos	Detalle
<p><b>Reglamento General de la Ley de la Función Pública de Estadística (RGLFPE)</b></p>	<p><b>Sistema Estadístico Nacional (SEN)</b></p>	<p><b>2, 3, 4, 6, 10, 20</b></p>	<p>Establece que el Sistema Estadístico Nacional (SEN) constituye la totalidad de subsistemas, normas, órganos, procesos, estructuras, funciones y recursos que intervienen en la actividad estadística del Estado venezolano. La actividad estadística se rige, fundamentalmente, por los principios de Transparencia, Confiabilidad, Comparabilidad y Neutralidad. Todos los órganos y entes del Poder Público Nacional están obligados al suministro oportuno, al SEN, de los datos originados por los actos administrativos que se realicen en concordancia con sus competencias y obligaciones, salvo la información estadística declarada secreta por razones de seguridad y defensa del Estado. El suministro de los datos estadísticos será oportuno, cuando sea entregado dentro del plazo establecido en la solicitud formulada por los órganos y entes del SEN.</p>
	<p><b>Plan Estadístico Nacional (PEN)</b></p>	<p><b>22, 23, 24, 25</b></p>	<p>El PEN contendrá el marco conceptual, fines, objetivos generales, estrategias, políticas, metas, proyectos específicos y las operaciones estadísticas que deberán ejecutarse durante el quinquenio de su duración. Todos los proyectos y operaciones estadísticas incluidas en el PEN, deberán contener los costos estimados, el plan de inversiones y la identificación de las fuentes de financiamiento correspondientes. Compete al INE, en coordinación con los otros órganos y entes del SEN, el seguimiento y evaluación de la ejecución del PEN.</p>

La LFPE y su reglamento, establecen aspectos regulatorios de la actividad estadística oficial que se realizará durante la vigencia del PEN por los órganos que integran el SEN con fines de coordinación, armonización e integración; en este sentido ambos instrumentos legales, determinan la actuación de los órganos del SEN dado que la LFPE establece y determina el alcance y la finalidad de la función estadística del Estado (a través del PEN), y su reglamento tiene por objeto establecer las normas complementarias que regulan la función pública de estadística, la cual viene dada por los elementos incluidos en la planificación, ejecución, seguimiento y control de proyectos asociados.

La LOP y el RGLFPE hacen explícitas las referencias a los planes y horizontes temporales de la planificación, asociadas al desarrollo nacional, regional y local; la LFPE fortalece las capacidades rectoras y estratégicas del Estado en materia estadística. Para la elaboración del PEN los órganos y entes del SEN deberán suministrar al INE los siguientes documentos:

1. Marco Legal, principales políticas y lineamientos.
2. Objetivos y prioridades respecto a la política nacional expresada en Planes de la Nación y las Leyes.
3. Diagnóstico del estado de las estadísticas.
4. Análisis de pertinencia pública.
5. Análisis de factibilidad financiera y ejecución operativa.
6. Planificación de las operaciones estadísticas.
7. Diseño estadístico y plan de aseguramiento de la calidad de las operaciones estadísticas.
8. Metodologías e instrumentos estadísticos utilizados.
9. Marco de definiciones, características y normas que rigen la actividad estadística.
10. Proyecto de inversión.

11. Proyecto de divulgación de las estadísticas.
12. Cronograma de ejecución de las operaciones estadísticas.
13. Órgano responsable e instituciones cooperantes.
14. Otros aspectos que se consideren necesarios para la realización de la actividad estadística.

Tres cambios fundamentales se han planteado desde el año 2001 como parte del esfuerzo por constituir un Sistema Estadístico Nacional (SEN), cuyo tenor es el siguiente: a) la asignación de responsabilidades en materia de producción y divulgación de estadísticas, a *cada organismo del sistema público gubernamental* b) la creación del INE y la asignación del rol de coordinador y rector de las estadísticas nacionales, dada su experiencia como productor de estadísticas y c) la inclusión de los sectores sociales como parte activa del SEN.

Como puede verse, el ámbito legal sugiere que la estadística se define hoy por su importancia para la toma de decisiones públicas, en asuntos de interés colectivo, y se ha ampliado como servicio y como bien público, a un espectro más amplio de sujetos sociales, económicos e institucionales, que demandan asistencia técnica para la producción y para el uso de las estadísticas.

En este sentido, la generación de estadísticas plantea retos a los organismos responsables y exige mayor inversión y desarrollo de la capacidad estadística institucional del Estado venezolano en todos los ámbitos de la administración pública, con diferentes modalidades, alcances y responsabilidades, particularmente, esto supone la necesidad de generar infraestructura estadística no sólo para producir datos, sino también, para usarlos adecuadamente en forma articulada con otros organismos públicos.

## Fase 2: Análisis

### 5.3. Objetivo Específico 3: Evaluación del Desempeño de los Proyectos Enmarcados en el Plan Estadístico Nacional (PEN).

En el ciclo de vida de los proyectos estadísticos incluidos en el Plan Estadístico Nacional, la evaluación del desempeño es de vital importancia, debe abarcar todos los procesos y actividades; esto da transparencia y objetividad al quehacer estadístico y garantiza manejos no circunstanciales de situaciones no previstas que comprometan la ejecución de dichos proyectos (figura 8).

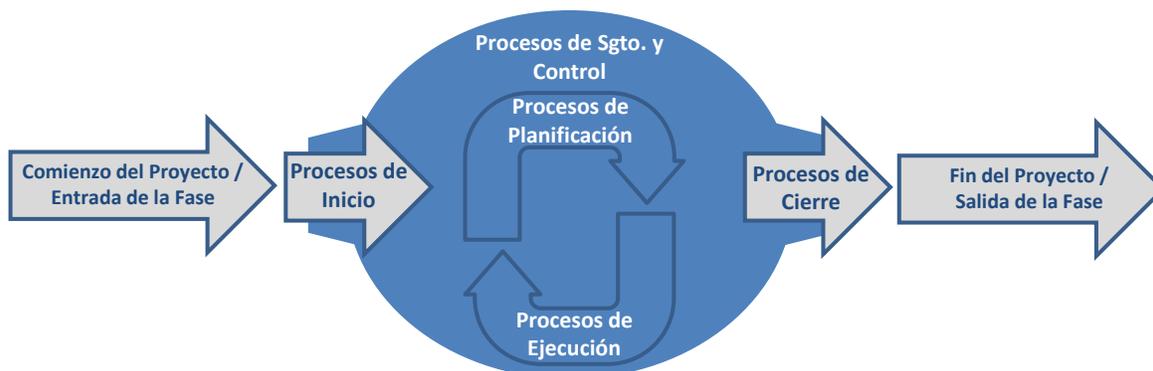


Figura 8: Grupos de Procesos en Gerencia de Proyectos

Fuente. PMI (2013), Pag.50.

Esto significa que mientras el proyecto se va desarrollando, debe registrarse la información determinada para evaluarlo en las diferentes fases. Los reportes de avance son un elemento de suma importancia para contrastar la programación inicial de actividades con la ejecución en pro de determinar el avance en el logro de los objetivos.

Los resultados de la evaluación deben estar disponibles para el personal directivo, administrativo y técnico del proyecto estadístico, así como para los usuarios. Entre

los tipos de indicadores de desempeño comúnmente utilizados para la evaluación de procesos, se tienen los de efectividad, eficacia y eficiencia.

Para el análisis de la efectividad se considera la relación existente entre las metas de resultado efectivamente alcanzadas y las metas de resultado planificadas.

$$(Meta\ Alcanzada\ de\ Resultado / Meta\ Total\ Prevista\ del\ Resultado) \times 100$$

El análisis de la eficacia considera la relación existente entre las metas de resultado efectivamente alcanzadas y el tiempo previsto, respecto de las metas previstas de resultado y el tiempo real.

$$(Meta\ Alcanzada\ de\ Resultado \times Tiempo\ Previsto\ del\ Resultado) / (Meta\ Total\ Prevista\ del\ Resultado \times Tiempo\ en\ el\ que\ Efectivamente\ se\ logró\ el\ Resultado) \times 100$$

El análisis de la eficiencia mide los resultados alcanzados en relación con los costos y tiempos planificados.

$$(Meta\ Alcanzada\ de\ Resultado \times Tiempo\ Previsto\ del\ Resultado \times Recursos\ Previstos\ para\ el\ Resultado) / (Meta\ Total\ Prevista\ del\ Resultado \times Tiempo\ en\ el\ que\ Efectivamente\ se\ logró\ el\ Resultado \times Recursos\ Realmente\ Ejecutados\ para\ Alcanzar\ el\ Resultado) \times 100$$

La información disponible para la construcción de indicadores de desempeño de proyectos estadísticos enmarcados en el PEN 2008-2013 es limitada dado que según el INE (2008) “la infraestructura estadística aborda limitaciones e inexistencia de insumos estadísticos y/o instrumental técnico necesario para la producción estadística, determinantes de la calidad y el sostenimiento de buenas



**Tabla 9: Ficha Técnica del Proyecto**  
**“Fortalecimiento del INE como Ente Rector del SEN”**

Términos y Condiciones Financieras				
<b>Prestatario:</b> República Bolivariana de Venezuela		<b>Plazo de Amortización:</b>		20 años
<b>Organismo Ejecutor:</b> Instituto Nacional de Estadísticas (INE)		<b>Período de Gracia:</b>		5 años
<b>Fuente</b>	<b>Monto (en miles de US\$)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Desembolso:</b>	5 años
			<b>Tasa de Interés:</b>	Ajustable
<b>BID (OC)</b>	25.000	50%	<b>Comisión de Inspección y Vigilancia:</b>	0,0%
<b>Local</b>	25.000	50%	<b>Comisión de Crédito</b>	0,25%
<b>Total</b>	50.000	100%	<b>Moneda</b>	Dólares
Descripción del Proyecto				
<p><b>Objetivo del Proyecto:</b> El objetivo general es contribuir a mejorar la generación de información estadística para la toma de decisiones de agentes públicos y privados. El objetivo específico es apoyar al INE en sus esfuerzos por mejorar la calidad, integridad y acceso a la información estadística, a través del fortalecimiento del INE como ente rector del SEN. Para ello se han planteado tres grupos de actividades destinadas a: (i) mejorar la gestión interna e infraestructura del INE, (ii) mejorar la producción estadística del INE, y (iii) fortalecer el SEN.</p>				

*Fuente: BID (2005)*

Con relación a los desembolsos del BID se observa claramente a través del gráfico 1 los rezagos anuales existentes. Al 07 de mayo de 2013 se había cumplido aproximadamente el 52% del presupuesto planificado, lo que indica en promedio desembolsos anuales por el orden de MM USD 2,58.

**Tabla 10: Cronograma de Desembolsos del Proyecto  
“Fortalecimiento del INE como Ente Rector del SEN”**

	2009	2010	2011	2012	2013	Total	%
<b>BID</b>	2,4	4,8	5,4	5,5	6,9	25	<b>50</b>
<b>INE</b>	4,5	4,6	5,8	6,5	3,6	25	<b>50</b>
<b>Total</b>	6,9	9,4	11,2	12	10,5	50	<b>100</b>
<b>% Por Año</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	

Fuente: BID (2005)

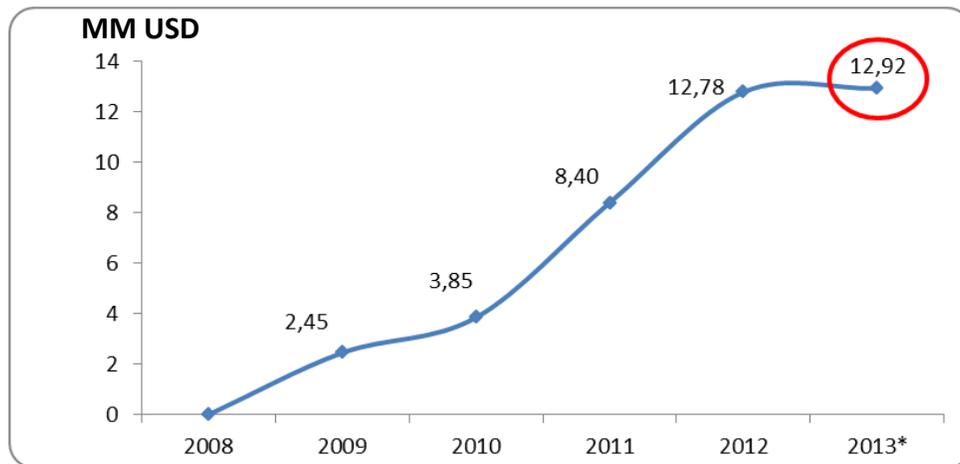


Gráfico 1: Desembolsos Acumulados del Proyecto  
“Fortalecimiento del INE como Ente Rector del SEN”

Fuente: BID (2013)

\*Al 7 de mayo de 2013

En los proyectos de Ley Especial de Endeudamiento Anual para los ejercicios fiscales 2011, 2012 y 2013 se señala que el porcentaje de ejecución presupuestaria del proyecto antes de ser sancionado el instrumento jurídico en cada año era de 13%, 24% y 39%, respectivamente; datos que difieren en comparación con lo publicado por el ente acreedor (BID).

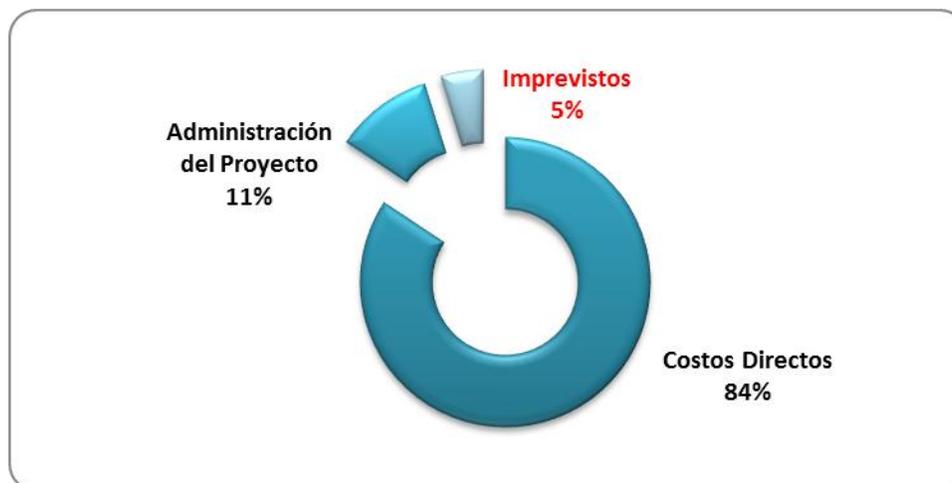


Gráfico 2: Distribución del Gasto del Proyecto  
 “Fortalecimiento del INE como Ente Rector del SEN”  
 Fuente: BID (2013)

Aproximadamente un 5% del costo del proyecto por parte del BID viene dado por imprevistos en el desarrollo del mismo (gráfico 2), valor un poco inferior al planificado (6%). Se observa además que se destina un 11% del presupuesto a la administración del proyecto (10% planificado) y el 84% corresponde a costos directos. Puede decirse que la distribución del gasto se ha cumplido según lo planificado.

El costo presupuestado del trabajo efectivamente ejecutado al cierre del año 2012 o valor ganado del 53% de las actividades (8 actividades) planificadas en el proyecto “Fortalecimiento del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) como ente rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN)”, y que pueden ser consideradas como proyectos en sí, presentan niveles bajos de ejecución presupuestaria (tabla 11). El proyecto “Sistema de información para la producción estadística” no ha sido iniciado (valor ganado = 0).

El resto de proyectos presentan porcentajes de valor ganado significativos, destacando: Adquisición y acondicionamiento de nueva sede de INE central y

sedes regionales (100%), Banco de datos locales, desarrollados e implementados en estados pilotos (99,96%) y censo experimental (84,26%).

**Tabla 11: Valor Ganado (%) del Proyecto  
“Fortalecimiento del INE como Ente Rector del SEN”, Año 2012**

Proyectos	% Valor Ganado Año 2012
<b>1. Mejoras en la gestión interna e infraestructura física y tecnológica</b>	
1.1. Mejoras e implementación de sistemas de administración, RRHH y gestión por resultados	67,68
1.2. Manuales de administración, de cargos y expedientes de RRHH	68,29
1.3. Diseño e implementación de estrategia de posicionamiento institucional	<b>7,62</b>
1.4. Adquisición y acondicionamiento de nueva sede de INE central y sedes regionales	<b>100</b>
1.5. Diseño y ejecución de plan informático	67,07
<b>2. Mejora de la Producción Estadística del INE</b>	
2.1. Actualización y digitalización del Marco cartográfico de área metropolitana y capitales de municipios	<b>25,41</b>
2.2. Sistema Nacional de Registro de Empresas y Establecimientos (SINARE)	<b>23,29</b>
2.3. Sistema de información para la producción estadística	<b>0</b>
2.4. Sistema integrado piloto de estadísticas económicas	<b>28,35</b>
2.5. Sistema Integrado de Encuestas a Hogares (SIEH)	<b>41,06</b>
2.6. Censo experimental	<b>84,26</b>
<b>3. Fortalecimiento del SEN</b>	
3.1. Implementación de plan de mejoras estadísticas sectores salud, educación y medio ambiente	<b>39,7</b>
3.2. Mejoras a las estadísticas vitales	<b>34,34</b>
3.3. Plan de capacitación en encuestas sociales y económicas	63,91
3.4. Banco de datos locales, desarrollados e implementados en estados pilotos	<b>99,96</b>

*Fuente: BID (2013)*

No sólo el organismo multilateral BID tiene participación activa en diversos proyectos de ejecución nacional. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en conjunto con el INE ha desarrollado una serie de proyectos conjuntos en el marco del Plan Estadístico Nacional 2008-2013. En el proyecto “Fortalecimiento del INE como ente rector del Sistema Estadístico Nacional” (descrito anteriormente) iniciado en 2009 y programado para finalizar en 2013, el

PNUD tiene la finalidad de apoyar al INE a alcanzar los objetivos establecidos en el contrato de préstamo firmado el 18 de diciembre de 2008 entre la República Bolivariana de Venezuela y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Los proyectos son los instrumentos básicos que utiliza el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) en los programas de cooperación técnica con los países en los que se encuentra. Éste se desarrolla en diversas etapas que incluyen la formulación y aprobación del documento, la ejecución, seguimiento y evaluación.

El Gobierno de cada país es el encargado de establecer las prioridades y las condiciones para el logro de los objetivos de desarrollo de programas y proyectos así como para asegurar la sustentabilidad de sus resultados, mientras que el PNUD es el responsable de que los proyectos estén debidamente identificados, formulados y evaluados, así como también de que la asistencia prestada se materialice y utilice de acuerdo a los objetivos establecidos. El apoyo brindado por este programa de las Naciones Unidas se orienta también a mejorar la capacidad de monitoreo técnico y sustantivo y al mejoramiento de la calidad e impacto de sus productos.

El PNUD contribuye activamente al proceso de formulación, aprobación, seguimiento y evaluación de los proyectos; apoya su implementación; capacita al personal del Gobierno en su gestión; brinda apoyo técnico a través de agencias especializadas del Sistema de ONU o de consultorías independientes; realiza control financiero y proporciona una auditoría independiente.

En lo que respecta al desempeño de los proyectos, el PNUD asiste de la siguiente manera:

En la etapa de seguimiento de los proyectos, puede supervisar o elaborar:

- Instrumentos para seguir en detalle el avance de resultados, actividades y desembolsos, asegurar la calidad de los resultados, anticipar desviaciones y problemas, evaluar consecuencias y decidir diversas medidas.
- Instrumentos como solicitudes de anticipo y rendición de fondos junto con los Planes de Trabajo y los Informes de Resultados Trimestral, para el seguimiento financiero y presupuestario en los proyectos de ejecución nacional plena.
- Hacer seguimiento de las acciones en ejecución a través de visitas del PNUD a los proyectos y detección y corrección de desvíos.

En la etapa de evaluación y auditoría de los proyectos puede:

- Realizar auditorías independientes que verifican el cumplimiento de las normas y el adecuado uso de los fondos, y procesamiento y seguimiento de sus recomendaciones.
- Ejecutar una revisión tripartita anual, a la que se presenta el Informe de Evaluación y Rendimiento del Proyecto.
- Evaluar en profundidad el impacto esperado del proyecto en relación a sus objetivos, y para elaborar recomendaciones globales y específicas.
- Desarrollar un Informe Final de los proyectos preparado por las autoridades nacionales.

Como puede verse, se carece de información como la descrita, que permita evaluar cabalmente el desempeño de proyectos enmarcados en el PEN 2008-

2013, en este caso, se dificulta determinar índices de eficiencia del presupuesto y cronograma. Los resultados arrojados por el PDRI a cinco (5) expertos del área, indican deficiencias mayores en el uso de métricas u otros indicadores que permitan hacer un seguimiento y control exhaustivos de los proyectos estadísticos.

Se hace necesario contar con información detallada de la gestión de estos proyectos. La divulgación de los indicadores permitirá la medición de los resultados en los procesos de los proyectos estadísticos a fin de definir qué tan efectiva es la gestión.

En el diseño de los indicadores es necesario elaborar un plan de acción integral que garantice el alineamiento de los objetivos globales de los organismos del SEN con la gestión de proyectos. Implementar un sistema de indicadores claves de desempeño en todos los organismos del SEN puede ser una tarea larga y dispendiosa, sin embargo una vez las organizaciones estén acopladas al sistema, el diligenciar los registros, construir los indicadores y evaluarlos se convertirá en una tarea que facilitará el mejoramiento de cada uno de los proceso dentro del sistema (figura 10).

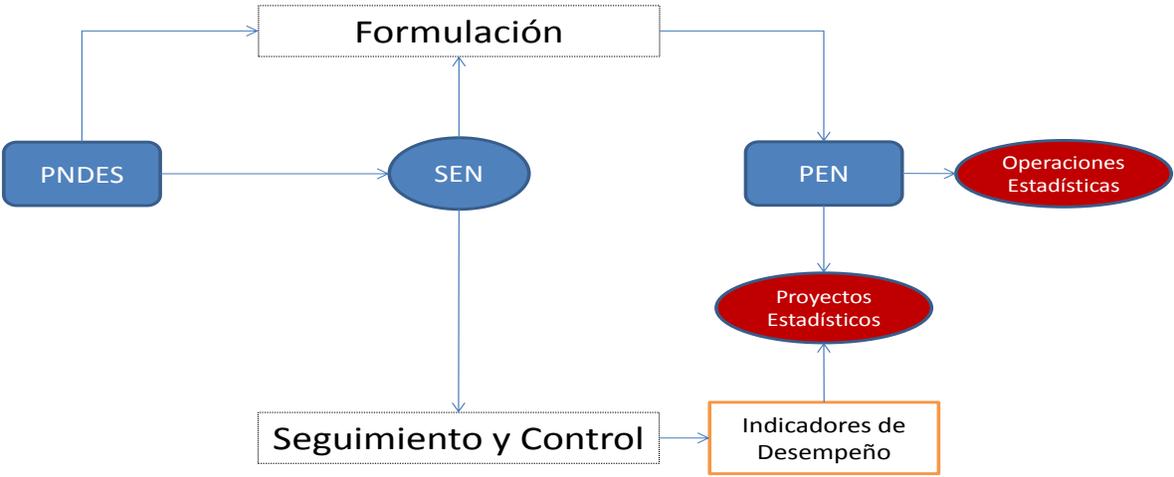


Figura 10: Medición del Desempeño

El 03 de julio de 2013 en el marco de las actividades previstas en el proyecto mencionado, el Instituto Nacional de Estadísticas realizó un llamado a concurso para “Consultoría para el Diseño de un Sistema de Gestión por Resultados en el Instituto Nacional de Estadística (INE)”. En los términos de referencia se señala que “actualmente, el seguimiento de la gestión se ejecuta por intermedio del Plan Operativo Anual Institucional (POAI) y el Presupuesto Anual de Gastos, elaborados de acuerdo con los lineamientos y directrices recibidos de parte del Ministerio de Economía, Finanzas y Banca Pública”, utilizando una metodología de Presupuesto por Proyecto para la asignación de recursos”.

Estos dos documentos presentan lo que será la gestión del Instituto en el año al que estén referidos, clasificada en Proyectos para el área sustantiva y Acciones Centralizadas, para el área de apoyo a la gestión. Adicionalmente a esta medición de la gestión que efectúa la Oficina de Planificación y Presupuesto, algunas otras unidades del INE tales como el Despacho de la Presidencia y algunos Gerentes Generales, solicitan a su personal, con cierta periodicidad, informes de gestión destinados a satisfacer sus necesidades particulares de información.

Se busca con esta contratación, entre otros, desarrollar metodologías, herramientas y procedimientos que permitan realizar un seguimiento integrado a la gestión de los proyectos sustantivos, de las acciones centralizadas y de otros requerimientos. El alcance de la consultoría comprende desde la identificación y descripción de los procesos medulares del INE, la identificación de usuarios internos y externos y de sus requerimientos de información, la definición de indicadores, el diseño de los procesos de medición y la instalación del sistema automatizado de gerenciamiento de la información.

Queda sustentado de esta forma, las limitaciones en la medición del desempeño de proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional.

### **Fase 3: Propuesta**

#### **5.4. Objetivo Específico 4: Formulación de las Etapas del Plan para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional (PEN).**

Dentro del marco temporal del PEN 2008 - 2013 estaba previsto que el seguimiento de las acciones del Plan supondría efectuar ajustes estratégicos, garantizar el sentido y direccionalidad de las acciones en curso, evaluar sus resultados y gestionar los recursos necesarios para garantizar la ejecución de lo planificado, según necesidades de información del Estado y de la sociedad venezolana. Dadas las dificultades en el acceso a la información, no es posible tener un panorama claro sobre los procesos ejecutados por los organismos del SEN para la gestión de proyectos enmarcados en el PEN.

El marco temporal del PEN 2008 - 2013 obedece a la necesaria vinculación que debe guardar con el sistema de planes nacionales, sectoriales e institucionales, que se encuentran en un rango similar, tales como: el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES 2007-2013), el Plan Nacional de Desarrollo Regional, el Plan Siembra Petrolera, el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, que contemplan estrategias planteadas en los programas del gobierno nacional, para el mediano plazo y largo plazo.

Sin embargo, en la página web del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) aparece publicado el Plan Estadístico Nacional (PEN) 2010-2013. Es importante resaltar que este documento carece de carácter oficial en vista que aún no ha sido aprobado por Decreto Presidencial en Consejo de Ministros, tal como establece el Artículo 30 de la LFPE. Este hito supone la implementación de estrategias para superar las limitaciones confrontadas por las instituciones en las distintas fases y etapas de ejecución de proyectos estadísticos.

La ejecución del PEN estaba prevista para que se llevara a cabo en dos fases y etapas:



Figura 11: Fases y Etapas del PEN

Las fases implicaban dar cuerpo y organización al Sistema Estadístico Nacional (SEN) en forma progresiva, como parte de una trayectoria de aprendizaje institucional y social de apropiación y definición de metodologías, estrategias y medios gerenciales propios para la producción y uso de los datos estadísticos (INE, 2008). En este orden de ideas, se plantea la necesidad de formular un Plan para la gestión de Proyectos del PEN con el propósito de definir lineamientos que permitan una gestión eficiente de los proyectos estadísticos para elevar la calidad de las estadísticas oficiales que se ofrecen a los usuarios del Sistema Estadístico Nacional (SEN).

Las etapas del Plan están basadas en el ciclo de vida de estos proyectos tomando como referencia las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la Guía del *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2013) y a través del uso de buenas prácticas propuestas en Estándares Estadísticos Internacionales (EEI) como: los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales (1994), Código Regional de Buenas Prácticas en Estadísticas para América Latina y El Caribe (2011), Código de Buenas Prácticas de las Estadísticas Europeas (2011), Manual de Organización Estadística (2003) y la Guía para el Diseño de Estrategias Nacionales de Desarrollo (2004).

El plan para la gestión de proyectos enmarcados en el PEN constituye una propuesta de mejora a la planificación y el diseño de nuevos proyectos de producción de estadísticas y fortalecimiento del desarrollo estadístico, tomando en consideración las fases y etapas planteadas inicialmente para la ejecución del Plan (figura 11), así como los activos de los procesos de la organización. El desarrollo de un plan de gestión de proyectos es un proceso, que incluye las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un Plan. Este plan refleja la planificación del mismo en base a los distintos procesos relacionados con los distintos elementos de la gestión de proyectos, determinando la manera cómo se planificará, ejecutará, supervisará y controlará, y cerrará el proyecto (PMI, 2013).

El diseño del plan abarca únicamente la gestión de proyectos enmarcados en el PEN, no incluyendo la gestión de operaciones estadísticas. Sin embargo, considera las necesidades de los involucrados que realizan las operaciones estadísticas dado que tienen implicaciones de esfuerzo y trabajo sobre los proyectos estadísticos. Su influencia se aborda como parte del plan de gestión de riesgos.

Como se sabe, en la gerencia de proyectos se aplican los grupos de procesos básicos de la gerencia operacional: planificación, ejecución y seguimiento y control. Sin embargo, dada su naturaleza temporal, se incorporan dos grupos de procesos adicionales: inicio y cierre.

**Tabla 12: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento en Gerencia de Proyectos**

Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos en Gerencia de Proyectos				
	Procesos de Iniciación	Procesos de Planificación	Procesos de Ejecución	Procesos de Seguimiento y Control	Procesos de Cierre
<b>Gestión de la Integración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el Plan para la Gestión del Proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el seguimiento y Controlar el Trabajo del Proyecto</li> <li>• Realizar el Control Integrado de Cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre del Proyecto o Fase</li> </ul>
<b>Gestión del Alcance</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la Gestión del Alcance</li> <li>• Recopilar los Requisitos</li> <li>• Definir el Alcance</li> <li>• Crear EDT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el Alcance</li> <li>• Controlar el Alcance</li> </ul>	
<b>Gestión del Tiempo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la Gestión del Cronograma</li> <li>• Definir las Actividades</li> <li>• Secuenciar las Actividades</li> <li>• Estimar los Recursos de las Actividades</li> <li>• Estimar la Duración de las Actividades</li> <li>• Desarrollar el Cronograma</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el Cronograma</li> </ul>	
<b>Gestión del Costo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la Gestión de los Costos</li> <li>• Estimar Costos</li> <li>• Determinar Presupuesto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar Costos</li> </ul>	
<b>Gestión de la Calidad</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar Aseguramiento de la Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar Control de la Calidad</li> </ul>	
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar Plan de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir el Equipo del Proyecto</li> <li>• Desarrollar el Equipo del Proyecto</li> <li>• Dirigir el equipo del Proyecto</li> </ul>		

**Tabla 12: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento en Gerencia de Proyectos. Continuación**

Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos en Gerencia de Proyectos				
	Procesos de Iniciación	Procesos de Planificación	Procesos de Ejecución	Procesos de Seguimiento y Control	Procesos de Cierre
<b>Gestión de las Comunicaciones</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las Comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar las Comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las Comunicaciones</li> </ul>	
<b>Gestión del Riesgo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la Gestión de Riesgos</li> <li>• Identificar Riesgos</li> <li>• Análisis Cualitativo de Riesgos</li> <li>• Análisis Cuantitativo de Riesgos</li> <li>• Planificar la Respuesta a los Riesgos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los Riesgos</li> </ul>	
<b>Gestión de las Adquisiciones</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las Adquisiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar las Adquisiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las Adquisiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerrar las Adquisiciones</li> </ul>
<b>Gestión de los Interesados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los Interesados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la Gestión de los Interesados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar las Expectativas de los Interesados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las Expectativas de los Interesados</li> </ul>	

*Fuente: PMI (2013), Pag.61.*

En la tabla 12 se muestra la correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento en gerencia de proyectos según el PMI (2013). En función de esto se procede a continuación a formular las etapas del Plan para la gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional (PEN) entendiendo que no necesariamente todos los procesos descritos serán aplicados, se propone una adaptación según las particularidades de los proyectos estadísticos. También se hace la acotación que dada la posibilidad de sufrir cambios, el plan para la gestión de los proyectos estadísticos es iterativo y su elaboración es gradual a lo largo del ciclo de vida de un determinado proyecto.

El Código Regional de Buenas Prácticas en Estadísticas para América Latina y El Caribe (2011) y El Código de Buenas Prácticas de las Estadísticas Europeas (2011) establecen que las Oficinas Nacionales de Estadísticas y los demás

miembros del Sistema Estadístico Nacional deben utilizar en todas las etapas del proceso estadístico, procedimientos y herramientas adecuadas que garanticen la calidad de las estadísticas oficiales. Se presentan 37 procesos en aras de garantizar este principio.

### **1.- Inicio:**

En el Manual de Organización Estadística (2003) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se establece que los elementos más importantes de un plan son los siguientes:

- Un conjunto bien definido de objetivos que deberán cumplirse al finalizar el período planificado.
- Una descripción de los pasos que deberán seguirse.
- Una lista de las necesidades —el entorno y los recursos— para asegurar la viabilidad práctica de los objetivos.
- Un análisis de las alternativas si los resultados no cumplieran los objetivos.

Los siguientes procesos de inicio deben ejecutarse siguiendo estas premisas.

*El Acta de Constitución del Proyecto:* Conocido también como Project Chárter, se propone un modelo para su aplicación en los proyectos estadísticos del SEN, derivado de un documento preparado por el Departamento del Primer Ministro y el Gabinete del Gobierno de Tasmania cuya estructura se basa en las directrices para la Gestión de proyectos de dicho Gobierno (capítulo 5). Se presenta como ejemplo para el proyecto “Fortalecimiento del INE como ente rector de SEN”

llevado a cabo por el INE, BID y PNUD. El llenado del formato propuesto se realizó a partir de la información contentiva en el documento elaborado por el BID sobre la propuesta de préstamo VE – L1018. No se pretende sustituir dicho documento.

**Tabla 13: Grupo de Procesos de Inicio para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional**

Nº	Proceso	Entradas	Técnicas y Herramientas	Salidas
1	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos del Proyecto</li> <li>• Factores Corporativos</li> <li>• Activos de los Procesos de la Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas Prácticas en Gerencia de Proyectos</li> <li>• Juicio de Expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento Aprobatorio del Proyecto o Project Charter</li> </ul>
2	Identificar los Interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Charter</li> <li>• Factores Corporativos</li> <li>• Activos de los Procesos de la Organización</li> <li>• Documentos de Adquisiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los Interesados</li> <li>• Comparaciones</li> <li>• Buenas Prácticas en Estadística</li> <li>• Juicio de Expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de Interesados</li> </ul>

## 2.- Planificación:

Los factores institucionales y organizativos tienen una influencia considerable en la eficacia y credibilidad de una autoridad estadística, adicionalmente, los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales (1994) señalan que “la utilización por los organismos de estadística de cada país de conceptos, clasificaciones y métodos internacionales fomenta la coherencia y eficiencia de los sistemas estadísticos a nivel oficial”; razón por la cual son considerados en los procesos planteados, sobre todo en los referidos a la planificación.

**Tabla 14: Grupo de Procesos de Planificación para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional**

Nº	Proceso	Entradas	Técnicas y Herramientas	Salidas
1	Desarrollar el Plan para la Gestión del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de Operaciones Estadísticas de la Organización</li> <li>• Project Charter</li> <li>• Normativa Legal</li> <li>• Activos de los Procesos de la Organización</li> <li>• Factores Internos y Externos a la Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas Prácticas en Gerencia de Proyectos</li> <li>• Buenas Prácticas Estadísticas</li> <li>• Juicio de Expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> </ul>
2	Planificar la Gestión del Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Charter</li> <li>• Factores Corporativos</li> <li>• Normativa Legal</li> <li>• Activos de los Procesos de la Organización</li> <li>• Operaciones Estadísticas vinculadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándares de la Organización</li> <li>• EEI</li> <li>• Juicio de Expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan del Alcance del Proyecto</li> </ul>
3	Definir el Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan del Alcance del Proyecto</li> <li>• Activos de los Procesos de la organización</li> <li>• Operaciones Estadísticas Involucradas</li> <li>• Normativa Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de Alternativas</li> <li>• Análisis de Oferta y Demanda de Información</li> <li>• Juicio de Expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del Alcance</li> </ul>
4	Crear EDT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del Alcance</li> <li>• Project Charter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Procedimientos</li> <li>• Técnicas de Descomposición</li> <li>• Plantillas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDT</li> <li>• Diccionario de EDT</li> </ul>
5	Planificar la Gestión del Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDT</li> <li>• Diccionario de EDT</li> <li>• Project Charter</li> <li>• Organismos Involucrados</li> <li>• Operaciones Estadísticas Involucradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software de Planificación de Proyectos</li> <li>• Juicio de Expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión del Cronograma</li> </ul>
6	Planificar las Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDT</li> <li>• Diccionario de EDT</li> <li>• Plan del Alcance</li> <li>• Manual de Procedimientos</li> <li>• Descripción de Cargos</li> <li>• Organismos Involucrados</li> <li>• Operaciones Estadísticas Involucradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagramas de Precedencia y Redes</li> <li>• Software de Planificación de Proyectos</li> <li>• Teoría Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de las Actividades (listado de actividades, secuenciación, hitos, recursos, requerimientos de cambios, otros).</li> </ul>

**Tabla 14: Grupo de Procesos de Planificación para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional.**

**Continuación**

<b>Nº</b>	<b>Proceso</b>	<b>Entradas</b>	<b>Técnicas y Herramientas</b>	<b>Salidas</b>
7	Desarrollar el Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de las Actividades</li> <li>• Plan del Alcance</li> <li>• Organismos Involucrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software de Planificación de Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma del Proyecto</li> <li>• Plan para el Manejo del Cambio en el Cronograma</li> </ul>
8	Planificar la Gestión de los Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos de los Procesos de la Organización</li> <li>• Factores Internos y Externos a la Organización</li> <li>• Plan de las Actividades</li> <li>• Organismos involucrados</li> <li>• Operaciones Estadísticas Involucradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio de Expertos</li> <li>• Software de Planificación de Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión de los Costos</li> <li>• Necesidad de Financiamiento</li> </ul>
9	Estimar los Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión de los Costos</li> <li>• Factores Internos y Externos a la Organización</li> <li>• Financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos y Procedimientos Estadísticos (Estimación Paramétrica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimado Preliminar de Costos</li> </ul>
10	Determinar el Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión de los Costos</li> <li>• Plan de Actividades</li> <li>• Estimado Preliminar de Costos</li> <li>• Factores Internos y Externos a la Organización</li> <li>• Organismos Involucrados</li> <li>• Financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software de Planificación de Proyectos</li> <li>• Juicio de Expertos</li> <li>• Agregación de Costos</li> <li>• Análisis de Disponibilidad de Fondos</li> <li>• Procesos de Simulación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto del Proyecto</li> <li>• Requerimientos de Flujo de caja</li> </ul>
11	Planificar la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del Alcance</li> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> <li>• Normativa Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking</li> <li>• Diagramas de Procesos</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Normas y Estándares Estadísticos Internos</li> <li>• EEI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para el Manejo de la Calidad (Especificaciones y métricas de calidad)</li> </ul>

**Tabla 14: Grupo de Procesos de Planificación para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional.**

**Continuación**

<b>Nº</b>	<b>Proceso</b>	<b>Entradas</b>	<b>Técnicas y Herramientas</b>	<b>Salidas</b>
<b>12</b>	Desarrollar Plan de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Normas y Procedimientos</li> <li>• Matriz de Roles y Responsabilidades</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría Organizacional</li> <li>• Juicio de Expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Recursos Humanos</li> </ul>
<b>13</b>	Planificar las Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> <li>• Definición del Alcance</li> <li>• Factores Corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Requerimientos Comunicacionales</li> <li>• Sistemas de Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para el Manejo de las Comunicaciones</li> </ul>
<b>14</b>	Planificar la Gestión de los Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del Alcance</li> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> <li>• Operaciones Estadísticas Involucradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de Seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión del Riesgo</li> </ul>
<b>15</b>	Análisis de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión del Riesgo</li> <li>• Factores Corporativos</li> <li>• Definición del Alcance</li> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> <li>• Operaciones Estadísticas Involucradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Cualitativo y Cuantitativo de los Riesgos (Probabilidad e Impacto)</li> <li>• Diagramas Causa-Efecto</li> <li>• Tormentas de Ideas</li> <li>• Matriz de Expectativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de Riesgos</li> <li>• Acuerdos Contractuales para el Manejo de los Riesgos</li> <li>• Actualización en el Plan, Cronograma y Presupuesto</li> </ul>
<b>16</b>	Planificar las Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos de los Procesos de la Organización</li> <li>• EDT</li> <li>• Plan de Actividades</li> <li>• Plan de Riesgos</li> <li>• Plan para la Gestión de los Costos</li> <li>• Requerimientos de Flujo de caja</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Organismos Involucrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de compras y Proveedores</li> <li>• Estrategias y Tipos de Contrataciones</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Estudios de Mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Compras y Adquisiciones</li> <li>• Requerimientos de Cambios en Adquisiciones</li> <li>• Plan de Contrataciones</li> </ul>
<b>17</b>	Planificar la Gestión de los Interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> <li>• Registro de Interesados</li> <li>• Activos de los Procesos de la Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los Interesados</li> <li>• Juicio de Expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para el Manejo de los Interesados</li> </ul>

### 3.- Ejecución:

La Estrategia Nacional para el Desarrollo Estadístico, publicada por el Secretariado PARIS21 (2004) establece que “sin la efectiva implementación, todo el esfuerzo invertido en el diseño de la estrategia simplemente habrá sido malgastado”, por ello los procesos siguientes buscan desarrollar capacidad de gestión para la correcta ejecución de los proyectos estadísticos.

**Tabla 15: Grupo de Procesos de Ejecución para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional**

Nº	Proceso	Entradas	Técnicas y Herramientas	Salidas
1	Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> <li>• Planes Subsidiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas Prácticas en Gerencia de Proyectos</li> <li>• Buenas Prácticas Estadísticas</li> <li>• Teoría Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregables</li> <li>• Requerimientos e Implementación de Cambios</li> <li>• Implementación de Acciones Correctivas y Preventivas</li> <li>• Información de Desempeño</li> </ul>
2	Realizar Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Manejo de la Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de la Calidad (Técnicas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizaciones del Plan del Proyecto</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> <li>• Recomendaciones de Acciones Correctivas y Preventivas</li> </ul>
3	Adquirir, Desarrollar y Dirigir el Equipo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Descripción de Cargos</li> <li>• Estructura Organizativa de la Organización y el Proyecto</li> <li>• Activos de los Procesos de la Organización</li> <li>• Factores Internos y Externos a la Organización</li> <li>• Reportes de Evaluaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Conflictos</li> <li>• Observación</li> <li>• Reuniones de Seguimiento</li> <li>• Habilidades Gerenciales</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Técnicas de Reclutamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan del Equipo del Proyecto (Asignaciones de Recursos y Personas al Proyecto, Desempeño, Acciones Correctivas y Preventivas)</li> </ul>

**Tabla 15: Grupo de Procesos de Ejecución para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional. Continuación**

<b>Nº</b>	<b>Proceso</b>	<b>Entradas</b>	<b>Técnicas y Herramientas</b>	<b>Salidas</b>
<b>4</b>	Gestionar las Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para el Manejo de las Comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades Comunicacionales</li> <li>• Distribución de la Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de los Procesos Organizacionales</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> </ul>
<b>5</b>	Efectuar las Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos de los Procesos de la Organización</li> <li>• Documentos de Compras</li> <li>• Plan de Gestión de las Adquisiciones</li> <li>• Registros de Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de compras y Proveedores</li> <li>• Estimaciones</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Normativa Legal</li> <li>• Evaluación de propuestas</li> <li>• Licitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores Seleccionados</li> <li>• Actualizaciones del Plan del Proyecto</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> <li>• Acuerdos</li> </ul>
<b>6</b>	Gestionar las Expectativas de los Interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para el Manejo de los Interesados</li> <li>• Procedimientos Organizacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades Comunicacionales y Gerenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizaciones del Plan del Proyecto</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> <li>• Actualización de los Procesos Organizacionales</li> </ul>

#### **4.- Seguimiento y Control:**

Este grupo de procesos permite medir y supervisar los resultados del proyecto estadístico, comparar las mediciones con los planes y, cuando sea necesario, adoptar y aplicar medidas correctivas para cumplir con los objetivos del proyecto. Un control adecuado evita desviaciones de tiempo y costos. La información generada en esta etapa provee de insumos para tomar decisiones oportunas y con carácter preventivo para que las organizaciones cumplan con sus metas.

**Tabla 16: Grupo de Procesos de Seguimiento y Control para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional**

Nº	Proceso	Entradas	Técnicas y Herramientas	Salidas
1	Dar Seguimiento y Controlar el Trabajo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes sobre el Avance del Trabajo</li> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> <li>• Planes Subsidiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de Avance</li> <li>• Indicadores de Desempeño</li> <li>• Proyecciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de Desempeño</li> <li>• Reportes de Avance</li> <li>• Acciones Correctivas</li> <li>• Actualizaciones del Plan del Proyecto</li> </ul>
2	Verificar Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del Alcance</li> <li>• EDT</li> <li>• Diccionario de EDT</li> <li>• Plan del Alcance del Proyecto</li> <li>• Entregables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión</li> <li>• Juicio de Expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregables Aceptados</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> <li>• Recomendación de Acciones Correctivas</li> </ul>
3	Controlar Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del Alcance</li> <li>• EDT</li> <li>• Diccionario de EDT</li> <li>• Plan del Alcance del Proyecto</li> <li>• Reportes de Avance</li> <li>• Cambios Aprobados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variaciones</li> <li>• Juicio de Expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones Correctivas y Preventivas</li> <li>• Actualizaciones del Plan del Proyecto</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> </ul>
4	Controlar el Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma</li> <li>• Reportes de Avance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición del Desempeño</li> <li>• Gráficos y Cuadros</li> <li>• Diagramas de Pareto</li> <li>• Software de Planificación de Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizaciones del Plan del Proyecto</li> <li>• Actualización del Cronograma</li> <li>• Actualización de Actividades</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> </ul>
5	Controlar Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión de los Costos</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Requerimientos de Flujo de Caja</li> <li>• Reportes de Avance</li> <li>• Cambios Aprobados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de Control de Costos</li> <li>• Estimaciones</li> <li>• Software de Planificación de Proyectos</li> <li>• Mediciones del Trabajo</li> <li>• Valor Ganado</li> <li>• Diagramas de Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizaciones del Plan del Proyecto</li> <li>• Actualización del Presupuesto</li> <li>• Estimados al cierre del proyecto</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> </ul>

**Tabla 16: Grupo de Procesos de Seguimiento y Control para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional. Continuación**

<b>Nº</b>	<b>Proceso</b>	<b>Entradas</b>	<b>Técnicas y Herramientas</b>	<b>Salidas</b>
<b>6</b>	Realizar Control de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para el Manejo de la Calidad</li> <li>• Entregables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control Estadístico de Procesos</li> <li>• Diagramas Causa-Efecto</li> <li>• Gerencia de la Calidad (Técnicas)</li> <li>• Diagramas de Control</li> <li>• Supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizaciones del Plan del Proyecto</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> <li>• Recomendaciones de Acciones Correctivas y Preventivas</li> <li>• Entregables Aceptados</li> <li>• Mediciones de Calidad</li> </ul>
<b>7</b>	Controlar las Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión de las Comunicaciones</li> <li>• Factores Corporativos</li> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> <li>• Mediciones de Desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio de Expertos</li> <li>• Sistemas de Información Gerenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información del Desempeño</li> <li>• Actualizaciones del Plan del Proyecto</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> <li>• Actualizaciones de Documentos del Proyecto</li> <li>• Actualización de los Procesos Organizacionales</li> </ul>
<b>8</b>	Controlar los Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión de los Riesgos</li> <li>• Mapa de Riesgos</li> <li>• Reportes de Avance</li> <li>• Factores Internos y Externos a la Organización</li> <li>• Cambios Aprobados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Desempeño</li> <li>• Reuniones de Seguimiento</li> <li>• Análisis de Varianza</li> <li>• Análisis de Tendencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinición de los Riesgos</li> <li>• Actualizaciones del Plan del Proyecto</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> <li>• Recomendaciones de Acciones Correctivas y Preventivas</li> </ul>
<b>9</b>	Controlar las Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Compras y Adquisiciones</li> <li>• Plan de Contrataciones</li> <li>• Organismos Involucrados</li> <li>• Reportes de Avance</li> <li>• Registro de Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión</li> <li>• Sistemas de Pago</li> <li>• Mediciones de Ejecución de las Adquisiciones</li> <li>• Auditorías de Compras</li> <li>• Normativa Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizaciones del Plan de Compras y Adquisiciones y de Contrataciones</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> <li>• Recomendaciones de Acciones Correctivas y Preventivas</li> </ul>
<b>10</b>	Controlar las Expectativas de los Interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para el Manejo de los Interesados / Comunicaciones</li> <li>• Procedimientos Organizacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades Comunicacionales y Gerenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizaciones del Plan y documentos del Proyecto</li> <li>• Requerimientos de Cambios</li> </ul>

## 5.- Cierre:

Para cerrar el proyecto estadístico es indispensable que todas las actividades correspondientes a cada uno de los grupos de procesos previos hayan sido completadas. Se trata de la acción formal para finalizar un ciclo y se establecen los procedimientos para verificar y documentar los entregables, así como las acciones necesarias para su aceptación por parte del organismo que actúa como cliente o patrocinador cuando se trate de proyectos realizados por convenio con financiamiento externo.

**Tabla 17: Grupo de Procesos de Cierre para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional**

Nº	Proceso	Entradas	Técnicas y Herramientas	Salidas
1	Cerrar las Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> <li>• Información del Desempeño</li> <li>• Contratos otorgados (Documentación)</li> <li>• Reporte de Adquisiciones</li> <li>• Actualizaciones del Plan de Adquisiciones y Compras y de Contratos</li> <li>• Procedimientos de Cierre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorías de Compras</li> <li>• Manejo de Documentación Contractual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos Cerrados</li> <li>• Actualización de los Procedimientos de la Organización</li> </ul>
2	Cerrar el Proyecto o Fase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la Gestión del Proyecto</li> <li>• Documentación Contractual</li> <li>• Factores Corporativos</li> <li>• Reportes de Avance</li> <li>• Organismos Involucrados</li> <li>• Entregables</li> <li>• Normativa Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas Prácticas en Gerencia de Proyectos</li> <li>• Buenas Prácticas Estadísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre Administrativo del Proyecto</li> <li>• Entregables Finales Aceptados</li> <li>• Toda la Documentación del Proyecto</li> <li>• Lecciones Aprendidas</li> </ul>

Por último, y haciendo referencia al grupo de procesos de seguimiento y control, se muestran herramientas adicionales para la evaluación de los proyectos estadísticos enmarcados en el PEN en las etapas de inicio, planificación, ejecución y cierre.

**Tabla 18: Herramientas de Evaluación por Grupos de Procesos**

Grupo de Proceso	Herramienta	Objetivo
<b>Inicio</b>	Evaluación Diagnóstica	Evaluar aspectos o posibles problemas del proyecto relacionados con la planificación, ejecución y logro de los resultados desde la perspectiva institucional y de los involucrados.
<b>Planificación</b>	Evaluación de la Viabilidad	Evaluar la viabilidad y sustentabilidad del proyecto en términos financieros, políticos e institucionales. Permite tomar la decisión de la implementación.
<b>Ejecución</b>	Monitoreo	Indagar y analizar el grado en que los procesos realizados y los objetivos responden a lo planificado, con el fin de detectar oportunamente desvíos y/o necesidades de ajuste.
<b>Cierre</b>	Evaluación de Resultados Finales	Evaluar el grado de cumplimiento final de los objetivos, en términos de efectividad, eficacia y eficiencia.
	Evaluación de Impacto	Identificar y explicar la modificación del valor inicial de los indicadores del problema que dio origen al proyecto (línea de base).

## CAPÍTULO VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El cumplimiento del objetivo general de este trabajo de investigación se llevó a cabo a través del desarrollo de cuatro (4) objetivos específicos que permitieron establecer elementos de análisis de la gestión de proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional.

### **Objetivo Específico 1: Descripción de los Factores y Etapas Críticas en la Gestión de los Proyectos del Plan Estadístico Nacional (PEN).**

La descripción de los factores y etapas críticas en la gestión de los proyectos del PEN evidenció que existen una serie de requerimientos estructurales necesarios para establecer y ampliar la capacidad pública del Estado venezolano en la generación de estadísticas. En este proceso se vinculan las operaciones estadísticas que habitualmente desarrollan las instituciones del SEN y los proyectos estadísticos, los cuales se tienden a confundir.

En el desarrollo de este objetivo, se establecieron los principales organismos contemplados en el Plan y el sistema de planificación estadística a nivel nacional sobre todo lo concerniente a los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 y en materia presupuestaria.

*Se analizaron los factores que diferencian la gestión de proyectos fortalecimiento o desarrollo estadístico y de producción estadística, encontrándose que sin infraestructura estadística actualizada no es posible asegurar el desarrollo de la estadística pública venezolana y sostener en el tiempo la calidad de la producción, divulgación y explotación de los datos, y que el desarrollo de proyectos de producción estadística se ve influenciado por las limitaciones de recursos y capacidad operativa de las instituciones.*

*La aplicación del Project Definition Rating Index (PDRI) a cinco (5) expertos del área estadística arrojó que existen deficiencias mayores en cuanto a: Plan de resultados y difusión de la información (Alcance Técnico), Diseño de reportes y salidas (Documentación), carga del recurso y análisis de riesgo de tiempo y contingencia (Cronograma), indicadores de desempeño y evaluación y planificación del riesgo en el proyecto (Control del Proyecto), y manejo del cambio (Plan de Ejecución del Proyecto), y por último, en la aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos.*

*Se cuenta con pocos equipos especializados en gestión de proyectos en las instituciones involucradas en la ejecución de proyectos del PEN, que complementen los equipos técnicos en el área estadística.*

*Adicionalmente, excluyendo los riesgos asociados a cada proyecto en particular, se identificaron tres (3) riesgos de importancia significativa que inciden de manera negativa en la gestión de los proyectos estadísticos: dificultades en la colaboración interinstitucional, rotación del personal capacitado y retrasos en la ejecución, en todos los casos, estos riesgos deben mitigarse a través de estrategias sustentadas en la normativa legal vigente y en las buenas prácticas en gerencia de proyectos y estadística.*

La adecuada planificación de un proyecto estadístico es crucial para su éxito, ya que permite una comprensión clara de lo que se tiene que hacer, quién lo hará y cómo hacerlo, a fin de alcanzar los objetivos planteados. Aunque el estilo y naturaleza de un proyecto estadístico varíe, dependiendo de los recursos e infraestructura disponibles y de cómo se distribuyan las responsabilidades en el Sistema Estadístico Nacional, la organización responsable del proyecto, debe considerar el marco legal, la cultura operativa y las directrices de INE, así como los aportes de organismos multilaterales, académicos y profesionales.

## **Objetivo Específico 2: Evaluación del Ámbito Legal Aplicable a los Proyectos del Plan Estadístico Nacional (PEN).**

Los instrumentos legales más significativos aplicables al PEN son: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley de la Función Pública de la Estadística (2001), Reglamento General de la Ley de la Función Pública de la Estadística (2009), y la Ley Orgánica de Planificación (2001).

La elaboración del PEN apunta a ordenar el SEN, abarcando el conjunto de todas las estadísticas que producen los organismos integrantes de dicho sistema. Este planteamiento es establecido por el INE como ente rector, cuyo sustento legal está enmarcado en la LFPE, en su artículo 27 el cual establece que: “El PEN es el instrumento de ordenación y planificación de la actividad estadística del Estado”

*Puede decirse, que la normativa legal del PEN establece y define los propósitos y alcances básicos de la planificación estadística, en apego a los principios constitucionales. Derivándose de ellos, que la generación de estadísticas plantea retos a los organismos responsables y exige mayor inversión y desarrollo de la capacidad estadística institucional del Estado venezolano en todos los ámbitos de la administración pública.*

Adicionalmente, deben considerarse además para la ejecución del PEN las siguientes normas y estándares del INE: Reglamento Interno del INE, Manual Organizacional del INE, el Sistema de Normas y Estándares Estadísticos, Norma para la Elaboración de Documentos Técnicos de las Actividades Estadísticas (2012), Código de Prácticas de las Estadísticas Venezolanas (2012), y las normas internas de cada organismo perteneciente al SEN.

### **Objetivo Específico 3: Evaluación del Desempeño de los Proyectos Enmarcados en el Plan Estadístico Nacional (PEN).**

La información disponible para la construcción de indicadores de desempeño de proyectos estadísticos enmarcados en el PEN 2008-2013 es limitada, se dificulta tener acceso a información como por ejemplo, cantidad de proyectos anuales por organismo: planificados, ejecutados, culminados, retrasados, entre otros. Por tal motivo, se analizó información sobre seguimiento de progreso del proyecto “Fortalecimiento del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) como ente rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN)” ejecutado por el INE y el Banco Interamericano de Desarrollo, y apoyado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

*Con este proyecto, se evidencia que los organismos involucrados acordaron periódicamente realizar las actividades de monitoreo y control, pero la falta de información disponible dificulta determinar índices de eficiencia, efectividad y eficacia entre otros. Los resultados arrojados por el PDRI a cinco (5) expertos del área, indican deficiencias mayores en el uso de métricas u otros indicadores que permitan hacer un seguimiento y control exhaustivos de los proyectos estadísticos.*

De hecho, en el año 2013, el INE realizó un llamado a concurso para consultoría para el diseño de un sistema de gestión por resultados, buscando con esta contratación, entre otros, desarrollar metodologías, herramientas y procedimientos que permitan realizar un seguimiento integrado a la gestión de los proyectos sustantivos, de las acciones centralizadas y de otros requerimientos; poniéndose de manifiesto, las dificultades en la medición del desempeño de los proyectos enmarcados en el PEN.

*Se establecieron algunos tipos de indicadores de desempeño comúnmente utilizados para la evaluación de procesos: efectividad, eficacia y eficiencia.*

En el ciclo de vida de los proyectos estadísticos incluidos en el Plan Estadístico Nacional, la evaluación del desempeño es de vital importancia, debe abarcar todos los procesos y actividades; esto da transparencia y objetividad al quehacer estadístico y garantiza manejos no circunstanciales de situaciones no previstas que comprometan la ejecución de dichos proyectos.

#### **Objetivo Específico 4: Formulación de las Etapas del Plan para la Gestión de Proyectos del Plan Estadístico Nacional (PEN).**

Dadas las dificultades en el acceso a la información, no es posible tener un panorama claro sobre los procesos ejecutados por los organismos del SEN para la gestión de proyectos enmarcados en el PEN.

Las etapas del Plan propuesto están basadas en el ciclo de vida de estos proyectos tomando como referencia las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) en la Guía del *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2013) y a través del uso de buenas prácticas propuestas en Estándares Estadísticos Internacionales (EEI) como: los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales (1994), Código Regional de Buenas Prácticas en Estadísticas para América Latina y El Caribe (2011), Código de Buenas Prácticas de las Estadísticas Europeas (2011), Manual de Organización Estadística (2003) y la Guía para el Diseño de Estrategias Nacionales de Desarrollo (2004).

*Se establecieron 37 procesos divididos en los cinco grupos: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre; adicionalmente, se propuso el Acta de Constitución del Proyectos, conocido también como Project Chárter, derivado de*

*un documento preparado por el Departamento del Primer Ministro y el Gabinete del Gobierno de Tasmania cuya estructura se basa en las directrices para la Gestión de proyectos de dicho Gobierno, el cual es mostrado a continuación. También se establecieron técnicas de evaluación en cada etapa del ciclo de vida.* Los elementos propuestos no pretender sustituir las metodologías utilizadas para la gestión de proyectos por los organismos del SEN, se recomienda su revisión dado que los factores institucionales y organizativos tienen una influencia considerable en el desarrollo de proyectos estadísticos.

Como se mencionó anteriormente, el INE ha publicado el PEN 2010 – 2013 que carece de carácter oficial en vista que aún no ha sido aprobado por Decreto Presidencial en Concejo de Ministros, tal como establece el Artículo 30 de la LFPE, se recomienda la consideración del presente trabajo de investigación en el caso de que se oficialice dicho Plan dado que los resultados han permitido tener un panorama general sobre la ejecución de proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional, cumpliéndose de esta manera el objetivo general de esta investigación.

# **Fortalecimiento del Instituto Nacional de Estadística (INE) como Ente Rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN)**

Versión N° 1  
Fecha: 27/02/2014  
Copia: 1

## **Agradecimientos**

Se agradece a las siguientes personas e instituciones que han contribuido al desarrollo de este documento:

*Este escrito fue preparado por Rodolfo Marcano basado en el documento preparado por el equipo de proyecto integrado por: Verónica Adler, Jefe de equipo (RE3/SC3), Rafael Anta (SDS/ICT), Raimundo Arroio (RE3/SC3), Ma. Bernadette Buchsbaum (LEG/OPR), Rafael Cortés (COF/CVE), Damaris León (RE3/SC3), José Antonio Mejía-Guerra (SDS/POV), y Pedro Sainz (consultor).*

Se propone este project charter adaptado de las directrices del Departamento del Primer Ministro y el Gabinete del Gobierno de Tasmania para la Gestión de proyectos de dicho Gobierno.

## **Documento de Aceptación y Liberación**

Este documento está autorizado para su liberación una vez que todas las firmas respectivas se hayan obtenido.

Preparado por: *SC3 – División de Programas de Estado y Soc. 3*

Fecha: *10/01/2005*

### **(Por aceptación)**

Aceptado por: *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*

Fecha: *14/09/2005*

### **(Por liberación)**

## **Ficha del Proyecto**

### **Propósito:**

*El propósito de este proyecto es apoyar al Instituto Nacional de Estadística (INE) en sus esfuerzos por mejorar la calidad, integridad y acceso a la información estadística y consolidarlo como ente rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN).*

### **Contexto del Negocio y sus Políticas:**

*Los escasos recursos financieros, técnicos y humanos, que caracterizan a muchas de las oficinas de estadísticas de los países de la región, exigen priorizar las decisiones sobre el tipo de estadística a producir, seleccionar metodologías eficientes y utilizar formas de difusión transparentes y oportunas. El Instituto Nacional de Estadística (INE) de Venezuela no es ajeno a esta problemática.*

### **Título del Proyecto Propuesto:**

*Fortalecimiento del Instituto Nacional de Estadística (INE) como Ente Rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN).*

### **Objetivo (s):**

*El objetivo general es contribuir a mejorar la generación de información estadística para la toma de decisiones de agentes públicos y privados. El objetivo específico es apoyar al INE en sus esfuerzos por mejorar la calidad, integridad y acceso a la información estadística, a través del fortalecimiento del INE como ente rector del SEN. Para ello se han planteado tres grupos de actividades destinadas a: (i) mejorar la gestión interna e infraestructura del INE; (ii) mejorar la producción estadística del INE; y (iii) fortalecer el SEN.*

**Justificación:**

*Generar, organizar y regular la producción estadística del país representa para el INE un gran desafío y, para ello, requiere resolver una serie de problemas de forma de poder cumplir cabalmente con su mandato. Estos problemas repercuten negativamente sobre la calidad, integridad y acceso a los datos producidos y/o difundidos por la institución, por esta razón, se pretende desarrollar este proyecto.*

**Potenciales Beneficios:**

*La ejecución de este programa permitirá contar con un INE y SEN fortalecidos. Se espera que como consecuencia de la actualización de marcos muestrales y la desagregación de datos a escala territorial pueda hacerse una planificación, formulación y evaluación de políticas públicas y de asignación de recursos más eficiente. Otro beneficio es que a partir de este programa se financiarán una serie de actividades vinculadas con el Censo de Población y Vivienda 2010, garantizando de esta manera un proceso de planificación más adecuada para la más importante de las actividades que realizan los institutos de estadística.*

*La sociedad civil como un todo y el sector privado en particular, son también grandes beneficiarios del programa. Otros beneficios son: (i) la información actualizada y desagregada, social y territorialmente, que les permita formular proyectos; (ii) realizar proyecciones de inversión, de oferta de bienes y servicios a nivel sectorial y local; (iii) conocer la disponibilidad de mano de obra por localidad; y (iv) tener información para la realización de estudios e investigaciones científicas y académicas.*

*El proyecto permitirá contar con información actualizada y confiable así como actualizar los marcos para las investigaciones continuas que realiza el INE. Toda esta información es indispensable para mejorar la toma de decisiones y la*

*focalización del gasto público, entre otras. En particular dará un amplio conjunto de elementos para que las autoridades dimensionen adecuadamente las carencias de los sectores necesitados y planifiquen con más eficiencia el gasto social, y para que elaboren indicadores de mejor calidad.*

**Factibilidad:**

*Dentro del Programa de apoyo del BID al país, se han generado mecanismos que permitan garantizar la ejecución de la operación y apropiación por parte de las gerencias de línea involucradas. Atendiendo además a las lecciones aprendidas de otras operaciones, se ha intentado no sobrecargar la institución de tareas adicionales y es por eso que se decidió contratar un administrador del programa.*

**Recomendaciones:**

*La Ley Especial de Endeudamiento (LEE) como mecanismo de aprobación de los programas con organismos financieros internacionales que cada año se sanciona, prevé que las contrataciones con estos organismos que se autoricen por medio de la Ley y que contemplen el uso del financiamiento en ejercicios fiscales subsiguientes, obliga a la inclusión de las asignaciones presupuestarias y la autorización para los desembolsos que correspondan, de acuerdo con el cronograma de ejecución que se haya convenido en los contratos de financiamiento correspondientes (tanto de financiamiento como de contrapartida). Se obliga además al Ministerio de Finanzas en coordinación con Planificación y Desarrollo a instrumentar los mecanismos para incluir en las LEE siguientes, los desembolsos que en ejercicios fiscales subsiguientes sean requeridos para el adecuado desempeño de los contratos de financiamiento suscritos bajo la Ley.*

## **Evaluación del Negocio**

### **Situación Evaluada y Planteamiento del Problema:**

*La información oportuna, creíble y relevante es esencial para mejorar el funcionamiento del sector público en los países de la Región. La necesidad de datos de alta calidad, producidos a tiempo, ampliamente accesibles, y que sean útiles para la gestión pública, el sector privado y la sociedad en general se ha vuelto una prioridad en la agenda de los institutos de estadística de toda la Región.*

*En esta perspectiva la disponibilidad de información permite: (i) sustentar la formulación de políticas públicas y la toma de decisiones dirigidas a mejorar las condiciones de vida de la población; (ii) fortalecer el sistema democrático (pues se cuenta con una sociedad más informada); (iii) promover la creación de riqueza nacional al posibilitar una mejor toma de decisiones económicas; (iv) facilitar la investigación y promoción del conocimiento; y (vi) un mejor diseño y medición del impacto de políticas públicas.*

*Para la producción de información estadística, las oficinas centrales de estadística son un pilar fundamental. La capacidad de dichas oficinas depende de sus recursos técnicos y financieros, pero también está determinada por su marco legal, lo cual tiene una relación directa con el diseño institucional, la credibilidad y la relevancia de los sistemas estadísticos nacionales. Al igual que con la calidad de los insumos, la fortaleza (tanto técnica como institucional) de las agencias responsables de la producción de información en los países está altamente correlacionada con la calidad de la información que generan. La presión política a la que potencialmente están sujetas estas agencias implica la necesidad de contar con bases técnicas sólidas y con suficiente autonomía para distanciarse del*

*proceso político. Su credibilidad, y la de los datos que producen, está asentada en los pilares de su fortaleza técnica e institucional.*

*Generar, organizar y regular la producción estadística del país representa para el INE un gran desafío y, para ello, requiere resolver una serie de problemas de forma de poder cumplir cabalmente con su mandato. Estos problemas repercuten negativamente sobre la calidad, integridad y acceso a los datos producidos y/o difundidos por la institución. Los problemas que enfrenta pueden ser desagregados en cuatro grandes grupos: (i) gestión, infraestructura física y tecnológica, y relación con usuarios; (ii) producción estadística; (iii) implementación del SEN; y (iv) rol de las gerencias estatales.*

*El INE es responsable de elaborar un **Plan Estadístico Nacional (PEN)** que debería incluir las actividades de todas las entidades involucradas en la producción de datos oficiales por un período de cinco años y sus respectivos planes anuales. En el último año, el INE ha impulsado la conformación de los Comité de Coordinación Estadística Estatal y Municipal (CCEEM) y ha aprobado instrumentos que permitirían elaborar un inventario de estadísticas oficiales con la finalidad de identificar qué se está produciendo y qué entidad es responsable de ello. Sin embargo, éste sistema está aún en una etapa muy incipiente y se hace necesario definir e implementar una estrategia acorde con la realidad y limitaciones del país.*

### **Opciones Consideradas:**

*El programa ha sido previsto para su ejecución en cinco años. Los fondos de contrapartida serán aportados por el organismo ejecutor y constituyen en su mayoría inversiones adicionales no contempladas en el presupuesto actual del INE. La suma de fondos de financiamiento y aportes de contrapartida, suponen*

que el organismo deberá contar con fondos presupuesto adicional de, en promedio, casi US\$10 millones (45% más que su presupuesto actual) durante el período de ejecución.

### **Consulta:**

Para la realización del diagnóstico se mantuvieron entrevistas con una serie de usuarios calificados, usuarios de información estadística externos al INE (bancos privados, Banco Central, Ministerios, Asamblea Nacional, Universidades, medios de comunicación masiva) así como con todos los gerentes de área del INE.

### **Alcance Propuesto**

#### **Definición del Alcance:**

Favor indicar la información siguiente para cada objetivo específico señalado.

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
<b>Objetivo</b>	<i>Mejorar la gestión interna e infraestructura del INE.</i>
<b>Resultado</b>	<i>Incluye todas aquellas acciones destinadas a mejorar las áreas de apoyo, infraestructura física y plataforma tecnológica del INE. Se financiarán servicios de consultoría, capacitación, adquisición de bienes y obras físicas para desarrollar las siguientes actividades.</i>
<b>Salida</b>	<i>Perfeccionamiento de los sistemas de información de apoyo a la administración y a la gestión por resultados, desarrollo integral del capital humano, mejoramiento de la infraestructura física, mejoramiento de la plataforma tecnológica y la gestión informática y estrategia de posicionamiento institucional.</i>
<b>Criterios de Calidad</b>	<i>Estándares de calidad basada en experiencias de BID en la región.</i>
<b>Cliente</b>	<i>INE</i>

Elemento	Detalle
Objetivo	<i>Mejorar la producción estadística del INE.</i>
Resultado	<i>El componente incluye acciones destinadas a crear infraestructura estadística básica y mejorar la producción estadística del INE.</i>
Salida	<p><b>Infraestructura Estadística:</b></p> <p><i>Cartografía básica, Sistema Nacional de Registro de Empresas y Establecimientos Geo referenciados (SINARE), Sistema de captura electrónica de información, Sistema informático de producción estadística.</i></p> <p><b>Producción Estadística:</b></p> <p><i>Sistema integrado de encuestas de hogares, actividades preparatorias del censo 2010, sistema integrado de estadísticas económicas.</i></p>
Criterios de Calidad	<i>Se cuidará especialmente que la infraestructura se sitúe en el marco de las mejores prácticas internacionales. Para ello se financiará la contratación de servicios de consultoría, equipamiento y capacitación.</i>
Cliente	<i>INE</i>

Elemento	Detalle
Objetivo	<i>Fortalecer el SEN.</i>
Resultado	<i>Incluiría dos subcomponentes: (i) asistencia técnica a las entidades productoras de información estadística basada en registros administrativos y (ii) desconcentración de la generación de estadísticas estatales y locales a través de las gerencias estatales del INE.</i>
Salida	<p><b>Registros Administrativos:</b></p> <p><i>Metodologías de levantamiento/generación de información dando prioridad a las estadísticas del área social y ambiental (salud, educación y medio ambiente).</i></p> <p><b>Gerencias Estadales:</b></p> <p><i>Mejoramiento de la calidad de las operaciones estadísticas locales, Bancos de datos locales; y asistencia técnica y prestación de servicios a terceros (usuarios y productores locales de estadísticas) por parte de las gerencias estatales.</i></p>
Criterios de Calidad	<i>Estándares de calidad basada en experiencias de BID en la región.</i>
Cliente	<i>Gerencias Estadales INE</i>

**Supuestos:**

*Los mecanismos institucionales vigentes en Venezuela para la aprobación de programas con financiamiento internacional, hacen suponer que se contará con el presupuesto para llevar adelante las inversiones previstas otorgando de esta manera viabilidad financiera al programa.*

**Limitaciones:**

*Dadas las debilidades institucionales del INE, el equipo de proyecto consideró que el manejo de los recursos del programa y la realización de la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría serán llevados a cabo por un Administrador del Programa (AP), para lo cual el país ha solicitado la contratación directa del PNUD.*

**Alcance del Trabajo:**

La siguiente tabla identifica inicialmente todos los trabajos requeridos por el alcance del diseño y aquellos elementos que se encuentran fuera del mismo para su futura consideración:

Parte del Proyecto (Dentro del Alcance)	Responsable	No Parte del Proyecto (Fuera del Alcance)	Responsable	Incierto o No incierto
<i>Producción de información estadística estratégica para el diseño de políticas públicas y de alto valor para la sociedad</i>	<i>INE</i>			
<i>Fortalecimiento de algunas funciones como ente rector del SEN</i>	<i>INE-BID</i>			
<i>Modernizar la infraestructura física y la plataforma tecnológica del organismo</i>	<i>INE-BID</i>			
		<i>Fortalecer capacidad estadística de otros organismos del SEN</i>	<i>Cada Organismo</i>	<i>Ejecución del Proyecto</i>

## Esquema de Gestión del Proyecto

### Estructura:

*Para la ejecución del programa se constituirá un Comité de Gerencia (CG) con carácter consultivo. Este CG estaría integrado por el Presidente del INE, un representante del Banco Central de Venezuela, un representante del Ministerio de Planificación y Desarrollo, los Gerentes Generales de las áreas sustantivas del INE, el coordinador del Grupo de Apoyo Técnico Administrativo (GATA), un experto internacional y 2 gerentes estatales. Este comité se reunirá al menos 2 veces al año y la toma de decisiones sobre sus recomendaciones recaerá sobre el Presidente/Consejo Directivo del INE, de acuerdo con lo previsto en el Reglamento interno del INE. El Comité tendrá carácter de asesor. La constitución formal del CG será una condición especial previa al primer desembolso de los recursos del financiamiento del Banco.*

*La responsabilidad técnica primaria (RTP) para la ejecución de cada uno de los componentes/subcomponentes del programa recaerá sobre las gerencias de línea. Existirá además un grupo de consultores técnicos que trabajarán apoyando la labor de estas gerencias (7). La responsabilidad técnica primaria de los componentes es: Estadísticas de registros administrativos/SIEH: GES; Fortalecimiento de Gerencias Estaduales: GPP; Infraestructura física: GATA; Posicionamiento institucional: GDI; Actividades preparatorias del censo 2010: GED; SINARE/Sistema de estadísticas Económicas: GEE; Sistemas de información y gestión por resultados: OPP; Desarrollo integral del capital humano: ORH; Plataforma tecnológica y gestión informática/Captura electrónica y sistema integrado de producción estadística: OTI; Cartografía básica: GSIG. El grupo de consultores contratados son para las siguientes gerencias/oficinas: GES, GPP, GED, GEE, OPP, OTI Y GSIG.*

### **Principales Riesgos y Problemas:**

***Escasa colaboración interinstitucional.*** Si bien existe una ley de la función pública estadística que data del 2001, su reglamentación no ha sido aún formalizada. Esta situación limita de cierta forma la posibilidad de colaboración interinstitucional con los distintos actores del SEN. Para mitigar este riesgo el INE se encuentra trabajando en la generación de planes de trabajo dentro de los Subcomité de estadísticas. Asimismo y a través del programa, se han establecido nexos institucionales con otras áreas del SEN (SENIAT, salud, educación, migraciones, BCV) que están dispuestos a trabajar activamente en el mejoramiento de sus sistemas de producción de información estadística.

***Resistencia al cambio.*** Con la nueva ley, el INE asume un papel “fiscalizador” de las metodologías utilizadas por los distintos organismos del SEN para recabar la información y es probable que los organismos regulados se sientan poco cómodos con esta situación. También el programa considera introducir nuevas

metodologías de trabajo en la propia institución. Para mitigar este riesgo el programa ha previsto mejorar la calidad de los técnicos del INE de manera tal que al momento de otorgar lineamientos de metodología a los demás organismos del SEN, pueda ser una autoridad técnica en la materia, así como también acompañar el proceso con la intervención de expertos internacionales que permitan demostrar las ventajas de la modernización en otras instituciones de estadística.

**Movilidad del personal capacitado y rigideces en el régimen laboral existente.** Un problema generalizado en muchos institutos de estadística es la movilidad de su personal. Es muy común que en estos ámbitos y una vez que el personal se encuentra capacitado, busque otros rumbos en instituciones de estadística públicas o privadas en donde los salarios promedios son más altos. En el caso del INE este aspecto se ve agravado pues, a pesar de ser una institución autónoma creada por ley, no cuenta con un régimen de personal propio. Para mitigar este riesgo y como parte de las actividades del programa, se buscará generar un régimen propio de personal conforme la legislación vigente.

**Asignación presupuestaria e inicio de ejecución.** El andamiaje jurídico de los programas de financiamiento con organismos internacionales en Venezuela debe pasar por dos procesos: (i) la Asamblea Legislativa aprueba año a año la LEE en donde se autoriza al poder ejecutivo a realizar operaciones de crédito público para proyectos específicos y (ii) la Ley de Presupuesto (LP) asigna espacio fiscal al proyecto (tanto de financiamiento como contrapartida). El programa ha sido incluido en el proyecto de LEE 2007 y en la LP del 2007 enviada al Congreso, pero aún no ha sido aprobada. También se deberán prever fondos presupuestarios adicionales para la operación y mantenimiento del programa, una vez concluido.

### **Estrategia de Implementación:**

Los recursos estimados que serán requeridos para implementar el diseño propuesto son detallados en la tabla indicada a continuación:

<b>Elemento</b>	<b>Detalles</b>	<b>Punto de Atención</b>
<b>Cronograma del proyecto</b>	<i>El proyecto tendrá una duración de 5 años.</i>	<i>El plazo para desembolsos de los recursos del préstamo se ha estimado en 60 meses, a partir de la fecha de entrada en vigencia del contrato de préstamo.</i>
<b>Estimado de Costos</b>	<i>El costo total del programa, incluyendo los aportes de contrapartida de la Nación, se ha estimado en US\$ 50 millones.</i>	<i>BID = US\$ 25 millones INE = US\$ 25 millones</i>
<b>Otros Recursos</b>	<i>Los recursos de contrapartida provendrán del presupuesto de inversión que se le asigne al INE, específicamente de la fuente de financiamiento de recursos ordinarios.</i>	<i>Para efectuar desembolsos del Programa, se establecerá un fondo rotatorio de un monto de hasta el 5% del financiamiento del Banco.</i>

### **Plan de Ejecución del Proyecto:**

#### **Propósito del Documento:**

*Este documento se elabora con la finalidad de obtener información sobre el proyecto “Fortalecimiento del INE como ente rector del SEN”, así como analizar su alcance.*

#### **Cronograma del Proyecto:**

*En este ejemplo, no se dispone de información sobre el cronograma de seguimiento.*

## **Medición del Progreso:**

*Los procesos de seguimiento y evaluación, servirán para identificar problemas y proponer los cambios necesarios en la ejecución del Programa. El Banco realizará el seguimiento del progreso general del Programa. El control y seguimiento de la operación se realizará conforme los indicadores que han sido definidos en el Marco Lógico (anexo).*

*El INE presentará al Banco en forma periódica los siguientes informes: (i) informes semestrales de progreso; (ii) informes anuales de evaluación de actividades, los cuales serán revisados por el CG, previo a su presentación al Banco; (iii) POAs del año siguiente; y (iv) estados financieros dictaminados, conjuntamente con un informe sobre el examen del sistema de control interno del Programa. Los informes deberán incluir el seguimiento del progreso a los indicadores que permitan alcanzar los resultados del programa.*

*El Banco realizará reuniones anuales de seguimiento, en las cuales se evaluarán los resultados del año concluido y se revisarán los planes de ejecución del año siguiente. Se pondrá énfasis en la revisión de los indicadores y metas físicas contenidas en el marco lógico y en el desempeño del AP. La línea de base de los indicadores ha sido incorporada en el marco lógico y/o se han previsto fondos para su levantamiento. El GATA deberá tomar medidas para recopilar la información/contratar el levantamiento que permita su medición.*

**Auditoría externa.** *El dictamen de los estados financieros se realizará de acuerdo con los términos de referencia previamente acordados con el Banco, los que incluirán, entre otros aspectos, visitas y revisiones durante el año no anunciadas. La auditoría externa del Programa deberá ser efectuada por una firma de auditores independientes aceptable al Banco, con base en términos de referencia previamente aprobados por el Banco (Documentos AF-400 y AF-500). En el*

proceso de selección y contratación de la firma se utilizarán los procedimientos estándares del Banco para la selección de los servicios de auditoría externa (Documento AF-200). Los estados financieros anuales del Programa serán presentados dentro de los 120 días posteriores a la finalización del año fiscal y el de la auditoría final, dentro de los 120 días posteriores al último desembolso. Los costos de auditoría están incluidos en el costo del programa y serán financiados con recursos del préstamo.

**Evaluaciones intermedia y final.** A más tardar cuando se hayan comprometido el 40% y el 90% de los recursos del financiamiento, respectivamente, una firma consultora contratada por el Organismo Ejecutor con la no-objeción previa del Banco recabará y analizará la información de base del programa, con el objeto de permitir que el Banco y el Prestatario lleven a cabo una evaluación intermedia y otra final de los resultados logrados en la ejecución del programa. El trabajo de la firma tendrá especialmente en cuenta la información relacionada con las metas indicativas de seguimiento del programa establecidas en el Marco Lógico y las acciones previstas en cada POA presentado hasta la fecha.

El GATA recopilará, almacenará y mantendrá consigo toda la información, indicadores y parámetros, incluyendo los planes anuales, la revisión de medio término y la evaluación final, necesarios para ayudar al Banco a preparar el Informe de Terminación de Operaciones (ITO).

#### **Recursos:**

Se presente un cronograma de desembolsos (MM USD):

	2009	2010	2011	2012	2013	Total	%
<b>BID</b>	2,4	4,8	5,4	5,5	6,9	25	<b>50</b>
<b>INE</b>	4,5	4,6	5,8	6,5	3,6	25	<b>50</b>
<b>Total</b>	6,9	9,4	11,2	12	10,5	50	<b>100</b>

*Adicionalmente, el INE ha solicitado al Banco que se reconozcan gastos realizados en los 18 meses anteriores a la aprobación del préstamo, correspondientes a la contratación de consultorías y el adelanto de obras realizadas en el marco de los componentes de este programa, por un valor de hasta US\$2.100.000 correspondientes a contraparte local. Asimismo, ha solicitado el reconocimiento con cargo al financiamiento, gastos realizados en servicios de consultoría y adquisición de bienes por un monto de hasta US\$2.200.000. En la medida que se demuestre que dichos gastos hayan cumplido procedimientos sustancialmente análogos a los del Banco, se recomienda su reconocimiento.*

**Contabilidad.** *El GATA mantendrá un sistema contable para el programa desarrollado de acuerdo con los requerimientos del Banco y efectuará la contabilidad de todos los rubros del Programa. Consolidará la contabilidad y será responsable por la presentación semestral de informes al Banco sobre el estado del Fondo Rotatorio.*

**Revisión de desembolsos y adquisiciones.** *Se realizará una revisión ex-ante de los procedimientos de contratación y justificación de desembolsos para ejecución de obras, adquisiciones de bienes y servicios y consultorías que se liciten o concursen en el marco del programa. No obstante, durante la ejecución del Programa se realizará una evaluación de la capacidad del ejecutor y se analizará la posibilidad de realizar revisiones ex-post.*

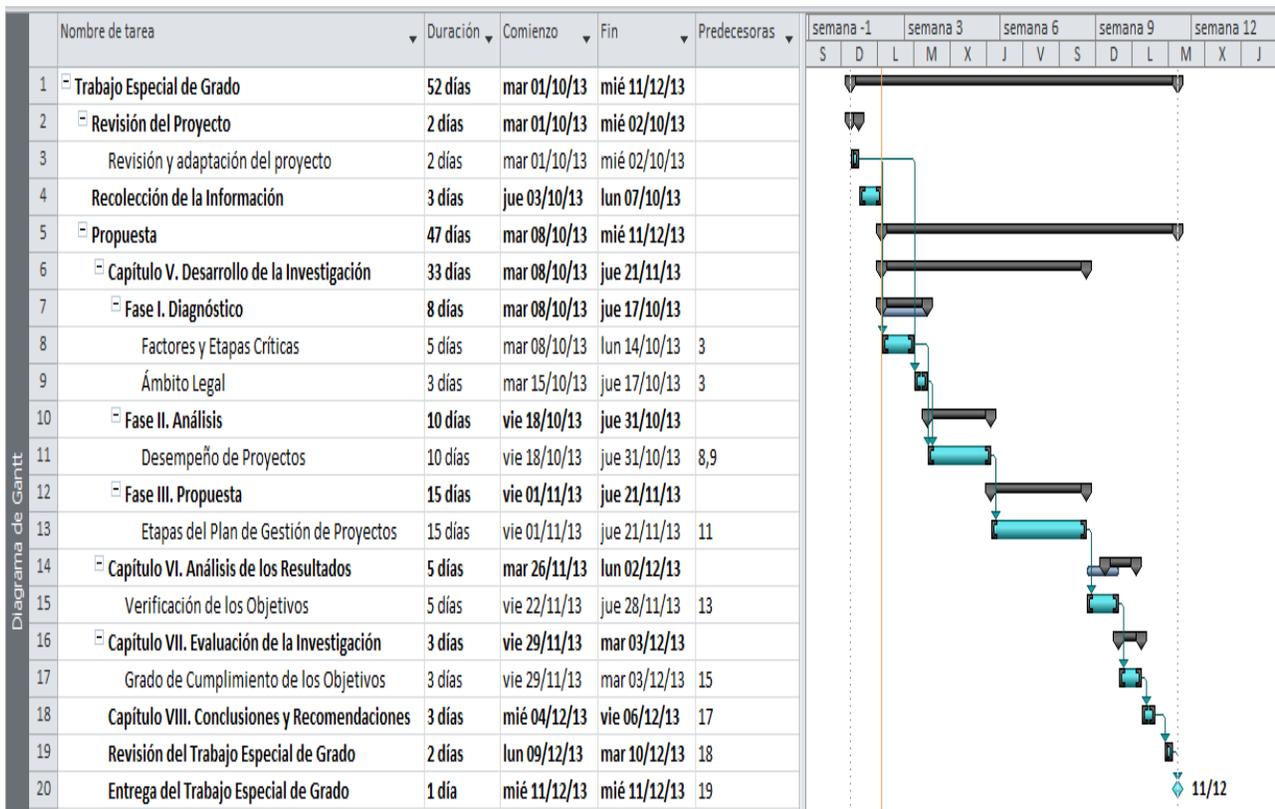
**Plan de Aseguramiento de la Calidad:**

*Ver Marco Lógico asociado al proyecto (anexo).*

## CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS

A continuación se describen las lecciones aprendidas en el desarrollo del Trabajo Especial de Grado en el cumplimiento del cronograma de trabajo, recursos y disponibilidad de información entre otros:

**Tabla 19: Cronograma de Actividades del TEG**



La ejecución del Trabajo Especial de Grado estuvo sometida a varios factores que retrasaron el cabal cumplimiento de los objetivos en el tiempo previsto, básicamente retrasos considerables en la recolección de información y paradas no programadas no consideradas en el cronograma inicial.

Como se ha mencionado, fue difícil obtener información de la Gerencia General de Planes y Desarrollo Estadístico y la Gerencia de Formulación y Seguimiento de Planes Estadísticos, unidades responsables del diseño y seguimiento de proyectos del Plan Estadístico Nacional; razón por la cual la recolección de información fue llevada a cabo a través de revisiones bibliográficas y registros administrativos disponibles en la web y se tuvo que recurrir a la consulta de expertos, repercutiendo directamente en los plazos posteriores de análisis.

La Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) fue cumplida a excepción de la aplicación de métodos de análisis que no pudieron ser desarrollados por no contar con la información requerida.

El retraso en la ejecución asciende a 2 ½ meses. Se debe pues, en el desarrollo de investigaciones de este tipo, sincerar los plazos en la recolección de información y contar con un diagnóstico inicial que garantice que se dispondrá con la información necesaria para la ejecución del proyecto. Se debe considerar además la cantidad de horas hombres efectivas diariamente que se dedican a proyectos de tipo académico.

El presupuesto de inversión planificado para la adquisición de los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de la investigación, se detalla en la tabla 20. Dentro de la planificación de la investigación, se consideró la naturaleza figurativa de estos costos, dada la no consideración de la inflación de los artículos de papelería y servicios e incremento de la Unidad Tributaria (UT). Evidentemente el retraso en tiempo repercute directamente en los costos. Puede decirse que los desvíos no son significativos y fueron manejados cabalmente.

**Tabla 20: Recursos**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario (Bs.)</b>	<b>Total (Bs.)</b>
<b>Horas Hombre</b>	250	150,00	37.500,00
<b>Equipos</b>			
Impresoras	1	1.500,00	1.500,00
<b>Artículos de papelería</b>			
Resmas de papel	2	150,00	300,00
Cartuchos de tinta para impresora	5	650,00	3.250,00
Bibliografía	1	500,00	500,00
Carpetas	6	50,00	300,00
Bolígrafos	5	20,00	100,00
Otros	1	500,00	500,00
<b>Servicios</b>			
Reproducción de Material	400	1,50	600,00
Encuadernación	5	75,00	375,00
CD'S	5	58,00	290,00
Empastado	1	350,00	350,00
<b>Inscripción Trabajo Especial de Grado</b>	4,8 U.C	853,00	4.094,40
<b>Arancel de Grado</b>	1	615,00	615,00
<b>Total</b>			<b>50.274,40</b>

El TEG se concibió como un estudio que pretendía mejorar la realización adecuada de las actividades que comprende la gestión de los proyectos estadísticos para incidir en la calidad de las estadísticas que se generan y ofrecen a los usuarios del Sistema Estadístico Nacional (SEN), si bien los objetivos general y específicos fue alcanzados en un 100%, puede mejorarse a partir del manejo de los riesgos y factores que incidieron en su ejecución.

La interrogante de la investigación ¿Cómo analizar la gestión de los proyectos enmarcados en el Plan Estadístico Nacional? Puede ser respondida de mejor manera en la medida que se consideren todos los elementos vinculados a los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y

cierre de una muestra significativa de proyectos estadísticos. Adicionalmente a los factores y etapas críticas, ámbito legal aplicable y desempeño de los proyectos estadísticos del PEN, tal como se abordó en esta investigación; puede enfocarse el análisis según áreas específicas de conocimiento de la administración de proyectos o la metodología FEL (Front End Loading), entre otros.

Las enseñanzas y/o lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución de esta investigación se deben al esfuerzo colectivo del autor, profesor asesor, profesores colaboradores, compañeros de clases e involucrados en la ejecución de proyectos estadísticos. Las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información fueron adaptadas producto de la no disponibilidad de acceder a la información de proyectos estadísticos de los principales organismos ejecutores del PEN, por lo cual el énfasis en este factor debe ser mayor antes de emprender estudios de este tipo.

La investigación permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en el postgrado, sobre todo en las áreas de Definición y Desarrollo de Proyectos, Gerencia del Conocimiento en Proyectos, Gerencia de Riesgo y Medición del Desempeño.

## **CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el cierre de la investigación, se establecen a continuación las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

### **Conclusiones**

El análisis de la gestión de proyectos enmarcados en el culminado Plan Estadístico Nacional 2008-2013 permitió identificar elementos a ser considerados en la ejecución de futuros proyectos de estadísticas oficiales, los cuales deben tener como base las recomendaciones internacionales y mejores prácticas disponibles, los resultados del desempeño de proyectos similares y la influencia de políticas nacionales.

Dadas las dificultades en el acceso a la información, no es posible tener un panorama claro sobre los procesos ejecutados por los organismos del SEN para la gestión de proyectos enmarcados en el PEN. Existe una línea muy delgada entre la gestión de programas, proyectos y operaciones estadísticas; dadas las vinculaciones entre diversas instituciones y los mecanismos de financiamiento y control presupuestal.

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y otros organismos productores de estadísticas deben subsanar las deficiencias en el desarrollo estadístico y la producción de estadísticas en apego a los principios de calidad establecidos en la normativa legal y estándares internacionales, esto se logra en gran parte, con una adecuada gestión de proyectos.

Se cuenta con pocos equipos especializados en gestión de proyectos en las instituciones involucradas en la ejecución de proyectos del PEN, que

complementen los equipos técnicos en el área estadística. La gestión de proyectos estadísticos del SEN inicia con las directrices del INE como ente rector, y se complementa con la cultura y estructuras organizacionales, el desarrollo de los recursos humanos, el financiamiento, entre otros.

- **Grupo de Procesos de Inicio:** En general, los proyectos estadísticos cuentan con un conjunto bien definido de objetivos y con documentos de aprobación y/o de viabilidad.

- **Grupo de Procesos de Planeación:** Como parte del proceso de planificación, la elaboración y ejecución del presupuesto presenta las fases de formulación, discusión, ejecución y control. La planificación del alcance, recursos humanos, riesgos y adquisiciones también es considerada en la gestión de los proyectos estadísticos, sin embargo existen otras áreas que requieren atención para definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos de los proyectos.

- **Grupo de Procesos de Ejecución:** El INE ha publicado una Norma para la Elaboración de Documentos Técnicos de las Actividades Estadísticas a fin de estandarizar el marco conceptual y los aspectos técnicos fundamentales para la elaboración de las actividades estadísticas.

- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control:** Los procesos de seguimiento y control de proyectos del PEN 2008-2013 al igual que el resto de grupos de procesos vienen dados en su mayoría por las normas y procedimientos de cada organismo involucrado. Se cuenta con poca información sobre desempeño de proyectos.

- **Grupo de Procesos de Cierre:** Los procesos para cerrar formalmente los proyectos vienen dados según la normativa legal y las normas y procedimientos de los organismos involucrados.

Los riesgos de importancia significativa que inciden de manera negativa en la gestión de los proyectos estadísticos son: dificultades en la colaboración interinstitucional, rotación del personal capacitado y retrasos en la ejecución.

El desarrollo de proyectos estadísticos plantea retos a los organismos responsables y exige mayor inversión y desarrollo de la capacidad estadística institucional del Estado venezolano en todos los ámbitos de la administración pública. Los planes subsidiarios, presupuestos, cronogramas y manuales de descripción de cargos constituyen herramientas esenciales para la comunicación y coordinación de los proyectos estadísticos, el énfasis en ellos es determinante.

## **Recomendaciones**

La implementación buenas prácticas en proyectos constituye una estrategia esencial para estandarizar de manera eficiente los procesos y homologar los conceptos comunes a los proyectos estadísticos a desarrollar en el marco del PEN. Utilizar la propuesta realizada en este trabajo de investigación, o por lo menos su consideración, permitiría definir programas integrados de proyectos estadísticos que cubran a todos los sectores y usuarios, con capacidad para entregar resultados en tiempos y costos planeados.

Existen diversos modelos de estructuras organizativas usadas en el desarrollo de un proyecto estadístico, dada la cantidad de organizaciones diferentes que son parte del Sistema Estadístico Nacional (SEN), en este punto, se recomienda utilizar estructuras funcionales o equipos de proyectos, pues constituyen grupos

multidisciplinarios enfocados en la planificación, ejecución y seguimiento tanto de los proyectos como de sus productos.

Desde el punto de vista administrativo, se recomienda determinar las líneas de base respecto a las cuales se evaluarán los entregables de cada fase, para poder determinar el grado de éxito del proyecto. Desde el punto de vista técnico, se recomienda establecer procedimientos que permitan diferenciar la gestión de proyectos estadísticos de la gestión de operaciones estadísticas y programas, propias de cada organismo.

La medición y documentación de avances de la ejecución de los proyectos requiere de un marco eficaz de gestión y de rendición de cuentas, incluyendo el establecimiento de indicadores que pueden desarrollarse para cada proyecto en particular, según las fórmulas propuestas en el capítulo V (indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad).

El control de cambios es una actividad paralela al desarrollo del proyecto que responde a requerimientos y mejoras o correcciones detectadas por los usuarios o el equipo del proyecto. Es una actividad que debe estar definida, presente y es crítica desde el inicio del proyecto para lo cual debe manejarse un riguroso control integrado de cambios.

Deben considerarse en el desarrollo de proyectos estadísticos, los procesos de mejora tanto la calidad de la gestión del proyecto, como la del producto del proyecto (estadísticas, entre otros). Los modelos de mejora de procesos incluyen OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model) y CMMI® (Capability Maturity Model Integration).

Existe la necesidad de formación en gerencia de proyectos del personal involucrado en proyectos estadísticos en Venezuela, por lo cual se recomienda el desarrollo de programas de capacitación tanto generales como por área específica del conocimiento en gerencia de proyectos y otros tópicos relacionados.

Como se ha evidenciado, la divulgación de información es esencial en el desarrollo y análisis de proyectos estadísticos vinculados al SEN. En apego a la normativa legal, se sugiere la aplicación de mejoras en este aspecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, I. (2004). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. Editorial Limusa. México.

Álvarez, G. (2010). *Investigación Básica e Investigación Aplicada*. Universidad Simón Bolívar. Caracas.

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme. México.

Arteaga, L. (2010). *Propuesta de un Plan Estratégico para la Gerencia de Proyectos en la Empresa BD2050 Automatismos Industriales C.A.* Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2005). *Propuesta de Préstamo (VE-L1015) Fortalecimiento del Instituto Nacional de Estadística (INE) como Ente Rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN)*. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=864699> Consultado: Diciembre 10, 2013.

Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2008). *Contrato de Préstamo N° 1831/OC-VE Fortalecimiento del Instituto Nacional de Estadística (INE) como Ente Rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN)*.

Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2013). *Informe de Seguimiento de Progreso Proyecto (VE-L1015) Fortalecimiento del Instituto Nacional de Estadística (INE) como Ente Rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN)*. Disponible en:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37874898> Consultado: Enero 03, 2014.

Castillo, J. (2008). *Definición de Ofertas de Ingeniería, Procura y Construcción (IPC) en una empresa consultora, basada en el PDRI para Proyectos Industriales*. Trabajo de Ascenso. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Chackiel, J. (2002). *Los Censos en América Latina: Nuevos Enfoques*. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/13143/2.pdf> Consultado: Septiembre 2, 2013.

Comisión Económica Para América Latina y El Caribe, CEPAL. (2010). *Desarrollo de las Estadísticas Oficiales en América Latina y El Caribe*. Disponible en: [www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones) Consultado: Febrero 2, 2013.

Comisión Económica Para América Latina y El Caribe, CEPAL. (2011). *Código Regional de Buenas Prácticas en Estadísticas para América Latina y El Caribe*. Disponible en: [www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones) Consultado: Febrero 2, 2013.

Comité del Sistema Estadístico Europeo. (2011). *Código de Buenas prácticas de las Estadísticas Europeas*. Disponible en: [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=Page&cid=1254735905273&p=1254735905273&pagename=INE%2FINELayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=Page&cid=1254735905273&p=1254735905273&pagename=INE%2FINELayout) Consultado: Febrero 5, 2013.

Contreras, E. (2011). *Desarrollo de un Plan de Procesos para la Administración de Proyectos Tecnológicos. Caso de Estudio: Gerencia de Tecnología de la Información del Banco Nacional de la Vivienda y Hábitat (BANAVIT)*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Fernández, I. (2007). *Diccionario de Investigación. Una Comprensión Holística*. Segunda Edición. Quirón Ediciones. Caracas.

Gobierno de Tasmania (2008). *Project Proposal Template and Guide V.3.0*  
Disponible en:

[http://www.egovernment.tas.gov.au/project\\_management/supporting\\_resources/templates](http://www.egovernment.tas.gov.au/project_management/supporting_resources/templates) Consultado: Enero 10, 2014.

Hernández, N. (2008). *Diagnóstico de la Aplicación de las Mejores Prácticas para la Gestión de Proyectos Propuestas por el Project Management Institute (PMI) en la Gestión de Costos, Tiempo y Alcance. Caso de Estudio: Proyecto de Construcción "Urbanización La Rosa Mística"*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.

Hurtado, J. (2008). *El Proyecto de Investigación*. Sexta Edición. Quirón Ediciones. Caracas.

Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2004). *Manual Organizacional del INE. Programa de Fortalecimiento Institucional*.

Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2008). *Lineamientos para la Elaboración del Plan Estadístico Nacional PEN 2008 – 2013*.

Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2008). *Plan Estadístico Nacional PEN 2008 – 2013*.

Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2011). *Plan Estadístico Nacional PEN 2010 – 2013*.

Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2012). *Plan Estadístico Anual (PEA) 2012*.

Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2012). *Código de Prácticas de las Estadísticas Venezolanas*.

Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2012). *Sistema de Normas y Estándares Estadísticos. Norma para la Elaboración de Documentos Técnicos de las Actividades Estadísticas*.

Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2013). *Consultoría para el Diseño de un Sistema de Gestión por Resultados en el Instituto Nacional de Estadística (INE)*.

Disponible en:

[http://www.ine.gov.ve/documentos/NotasdePrensa/TDR\\_SistemagestionporResultadosconcurso.pdf](http://www.ine.gov.ve/documentos/NotasdePrensa/TDR_SistemagestionporResultadosconcurso.pdf) Consultado: Enero 20, 2014.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI. (2010). *Norma Técnica para la Generación de Estadística Básica*. México.

Martínez, R. (2010). *Formulación del Plan de Ejecución (PEP) del Proyecto de Ampliación del Estacionamiento del Centro Comercial Valle Arriba Market Center*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Oficina Nacional de Presupuesto, ONAPRE. *Leyes de Presupuesto, período 2008-2012*.

Organización de las Naciones Unidas, ONU. (1994). *Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales. División de Estadística de las Naciones Unidas.* Disponible en: <http://unstats.un.org/unsd/methods/statorg/FP-Spanish.htm>  
Consultado: Febrero 10, 2013.

Organización de las Naciones Unidas, ONU. (2004). *Manual de Organización Estadística, tercera edición: El funcionamiento y organización de una oficina de estadística.* Versión preliminar en español. Disponible en: [www.eclac.org/publicaciones](http://www.eclac.org/publicaciones) Consultado: Febrero 10, 2013.

Ortega, A. (2009). *Los Estándares Estadísticos Internacionales y la Armonización de las Estadísticas Nacionales.* Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática, INEGI. México.

PARIS21. (2004). *Guía para el Diseño de Estrategias Nacionales de Desarrollo Estadístico (ENDEs).* Disponible en: <http://estadisticas.comunidadandina.org>  
Consultado: Febrero 1, 2013.

Perdomo, G. (2011). *Plan de Mejoras para la Gestión de Proyectos en una Empresa de Telecomunicaciones.* Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Presidencia de la República (2007). *Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista. Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, PNDES.*

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2009). *Documento de Proyecto Fortalecimiento del Instituto Nacional de Estadística (INE) como Ente Rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN).* Disponible en

[http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/projects/VEN/00049243/PROD  
OC%20Firmado.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/projects/VEN/00049243/PROD%20Firmado.pdf) Consultado: Diciembre 15, 2013.

Project Management Institute, PMI. (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Pennsylvania (EEUU).

Project Management Institute, PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fifth Edition*. Pennsylvania (EEUU).

Reyes, P. (2009). *Administración de Proyectos con MS Project, Guía General*. Disponible en: [www.icicm.com](http://www.icicm.com) Consultado: Febrero 3, 2013.

Statistical Data and Metadata Exchange (2008). *SDMX Content-Oriented Guidelines. Annex 4. Metadata Common Vocabulary*. Disponible en: [http://sdmx.org/?page\\_id=11](http://sdmx.org/?page_id=11) Consultado: Febrero 12, 2013.

Universidad Católica Andrés Bello, UCAB. (2011). *Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado*. Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL. (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Tercera Edición. Caracas.

Valarino, E., Yáber, G., y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación Paso a Paso*. Primera Edición. Editorial Trillas. México.

Zapata, A. (2006). *Metodología para la Medición de la Seguridad y Riesgos en los Proyectos de la Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente de Sidor*. Trabajo

Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Ciudad Guayana, Venezuela.

### **Bases Legales consultadas**

*Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)*. Gaceta Oficial N° 36.860. Diciembre 1999.

*Ley Orgánica de Planificación (LOP)*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5.554 Extraordinario del 13 de noviembre de 2001.

*Ley de la Función Pública de la Estadística (LFPE)*. Gaceta Oficial N° 37.321 de fecha 09 de noviembre de 2001.

*Reglamento General de la Ley de la Función Pública de la Estadística (RGLFPE)*. Gaceta Oficial N° 39.163 de fecha 22 de abril de 2009.

### **Enlaces Web consultados**

Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html>

Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL): [www.cepal.org/](http://www.cepal.org/)

Construction Industry Institute (CII): <https://www.construction-institute.org/>

Instituto Nacional de Estadísticas (INE): <http://www.ine.gov.ve/>

Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE): <http://www.ocepre.gov.ve/>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): <http://www.pnud.org.ve/>

# **ANEXO**

**MARCO LÓGICO**

**FORTALECIMIENTO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) COMO ENTE RECTOR DEL SISTEMA ESTADÍSTICO NACIONAL (SEN)**

**VE-L1015**

<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores/Meta</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>			
Apoyar la toma de decisiones por parte de agentes públicos y privados.	El gobierno, el sector privado y los usuarios calificados consideran que la información generada por el INE es mas útil y oportuna para la toma de decisiones	Encuesta <sup>1</sup>	Se mantiene la prioridad por parte del Gobierno de apoyar el SEN/INE
<b>Propósito</b>			
Mejorar la calidad, cobertura, transparencia, y oportunidad de la información estadística generada por el INE.	<p>Al final de la primera fase del Programa y en los dos años posteriores se tiene que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El INE establece un calendario de publicaciones anual para los siguientes productos estadísticos y cumple con el cronograma establecido para al menos un 80% de ellos: Encuesta de Hogares por Muestreo (EHM), Encuesta de calidad de vida (ECV), Índice de Desarrollo Humano (IDH), Estadísticas de Comercio Exterior (ECE), Encuesta Industrial Anual (EIA), Índice de Precios al Consumidor Nacional.</li> <li>• Al menos un 80 % de los usuarios calificados de estadísticas del INE están satisfechos con la metainformación elaborada/publicada por la institución.</li> <li>• El % de no-respuesta en las EHM</li> </ul>	<p>Informes semestrales Evaluación intermedia Evaluación final Encuesta a usuarios calificados</p>	<p>Se mantiene la prioridad por parte del Gobierno de apoyar el SEN/INE.</p> <p>Cooperación y coordinación entre el INE e integrantes del SEN.</p> <p>Los organismos que componen el SEN aceptan el rol rector del INE e incorporan sus recomendaciones.</p> <p>Se logra estimular la permanencia en el INE de su personal más calificado.</p> <p>Los ejes fundamentales de la estrategia de modernización y fortalecimiento del sector se mantienen ante cambios en la conducción de la institución</p>

<sup>1</sup> La línea de base será levantada durante el primer año de ejecución del programa.

<sup>2</sup> Se entiende por período de referencia el período de cierre cubierto por la estadística.

Resumen Narrativo	Indicadores/Meta	Medios de Verificación	Supuestos															
	<p>pasa de un 19%, a por lo menos un 12% al finalizar el programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El % de no-respuesta en la EIA pasa de un 16.2% a por lo menos un 10% al finalizar el programa.</li> <li>• El INE mejora los tiempos de difusión de las siguientes estadísticas:</li> </ul> <table border="1" data-bbox="793 500 1222 755"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Tiempo entre período de referencia<sup>2</sup> y publicación</th> </tr> <tr> <th>Dato</th> <th>Actual</th> <th>Al finalizar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EMH</td> <td>2 meses</td> <td>1 mes</td> </tr> <tr> <td>ECE</td> <td>4 meses</td> <td>2 meses</td> </tr> <tr> <td>EIA</td> <td>36 meses</td> <td>6 meses</td> </tr> </tbody> </table>		Tiempo entre período de referencia <sup>2</sup> y publicación		Dato	Actual	Al finalizar	EMH	2 meses	1 mes	ECE	4 meses	2 meses	EIA	36 meses	6 meses		
	Tiempo entre período de referencia <sup>2</sup> y publicación																	
Dato	Actual	Al finalizar																
EMH	2 meses	1 mes																
ECE	4 meses	2 meses																
EIA	36 meses	6 meses																
<b>Componente 1. Mejora de la gestión interna e infraestructura del INE</b>																		
<b>1.1. Gestión Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tasa actual de rotación del personal fijo disminuye de un 7% como promedio de los últimos 3 años a un 3% al finalizar el programa.</li> <li>• Mejoras al sistema de administración financiera contratado a los 9 meses de iniciada la ejecución e implementada a los 36 meses de iniciada la ejecución.</li> </ul>	Informes semestrales  Evaluaciones intermedia y final del programa.	El INE logra aplicar su política de incentivos de recursos humanos															
<b>1.2. Posicionamiento institucional del INE mejorado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los 24 meses de iniciado el programa se cuenta con una estrategia de posicionamiento institucional del INE y al finalizar el programa esta estrategia ha sido implementada.</li> <li>• El número de consultas en la página web de la institución pasa del actual 35 mil consultas mensuales promedio a 50 mil a los 36 meses de iniciada la ejecución del programa y a 70 mil al finalizar el programa..</li> </ul>	Informes semestrales. Evaluaciones intermedia y final del programa.	El público responde a las políticas y estrategias de difusión de estadísticas del INE															

Resumen Narrativo	Indicadores/Meta	Medios de Verificación	Supuestos
<b>1.3. Infraestructura física mejorada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los 12 meses de iniciada la ejecución el INE Central se encuentra funcionando en sus nuevas oficinas y al finalizar el programa al menos 18 de las sedes estatales han sido acondicionadas y modernizadas</li> </ul>	<p>Informes semestrales. Evaluaciones intermedia y final del programa.</p>	Existen inmuebles disponibles en los distintos estados.
<b>1.4. Equipamiento informático instalado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los 18 meses de iniciada la ejecución, al menos el 80% del equipamiento básico ha sido adquirido.</li> <li>• A los 36 meses de iniciada la ejecución el sistema informático integrado de producción estadística ha sido puesto en funcionamiento.</li> <li>• Al finalizar el programa toda la producción estadística del INE se realiza basada en el nuevo sistema.</li> <li>• Al menos un 80% de la red de comunicación está conectada al finalizar el programa.</li> </ul>	<p>Informes semestrales Evaluación intermedia y final del programa.</p>	El personal responde positivamente al uso de la nueva tecnología.
<b>Componente 2. Mejora de la producción estadística del INE</b>			
<b>2. Mejoramiento de la infraestructura estadística básica</b>			
2.1. Marco cartográfico base con fines estadísticas (MCFE) de las áreas metropolitanas y capitales de municipios actualizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 95% de áreas metropolitanas y capitales de municipios cuentan con marco cartográfico en formato digital al finalizar el programa. Línea de base: 25%</li> </ul>	<p>Informes semestrales. Evaluaciones intermedia y final del programa.</p>	Existen empresas disponibles en el mercado para llevar adelante los trabajos
2.2. Sistema Nacional de Registro de Empresas y Establecimientos (SINARE) diseñado e implementado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El SINARE se encuentra operando y a disposición de los usuarios a los 36 meses de iniciada su ejecución.</li> <li>• El SINARE es difundido y utilizado para el diseño muestral a los 12 meses de finalizado el programa</li> </ul>	<p>Convenios firmados Informes semestrales. Evaluaciones intermedia y final del programa.</p>	Los usuarios responden positivamente al uso del SINARE
2.2. Sistema de encuestas de hogares implementado (SEH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los 18 meses de iniciada la ejecución se cuenta con el Marco Muestral diseñado para el Sistema integrado de encuesta de hogares.</li> <li>• Se han diseñado al menos 3 encuestas del SIEH a los 36 meses de IE</li> <li>• Se han levantado al menos 3 encuestas al finalizar el programa</li> </ul>	<p>Informes semestrales Evaluaciones intermedia y final del programa.</p>	Existe coordinación y planificación entre interesados en llevar adelante investigaciones del SIEH.

Resumen Narrativo	Indicadores/Meta	Medios de Verificación	Supuestos
2.3. Actividades preparatorias del censo general de población y vivienda 2010 realizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al finalizar el programa el censo experimental ha sido realizado.</li> <li>• La tasa de cobertura del censo experimental mejora del 83% al 95% (Línea de base: censo experimental del municipio de Zamora en 2000).</li> <li>• El tiempo de procesamiento del censo experimental disminuye de dos (2) meses a 20 (viente) días (Línea de base: censo experimental del municipio de Zamora en 2000).</li> </ul>	Informes semestrales Evaluaciones intermedia y final del programa.	El país mantiene la decisión de realizar el censo de población y vivienda en 2010
2.3. Sistema Integrado de Estadísticas Económicas operando (SIEE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha desarrollado un SIEE a los 24 meses de IE.</li> <li>• Se han levantado al menos 2 encuestas al finalizar el programa.</li> </ul>	Informes semestrales Evaluaciones intermedia y final del programa.	
<b>Componente 3. Fortalecimiento del SEN</b>			
3.1. Asistencia técnica a otras áreas del SEN en metodologías de recolección y procesamiento de información implementada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos cuatro convenios de cooperación rubricado con instituciones del SEN</li> <li>• Al menos 48 talleres de capacitación dictados para salud, educación y medio ambiente al finalizar el programa.</li> </ul>	Convenios Informes semestrales. Evaluaciones intermedia y final del programa.	Los integrantes del SEN siguen mostrando interés en el mejoramiento de sus técnicas de recolección y procesamiento de información estadística.
3.2. Descentralización en la generación de estadísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 5 talleres dictados a las gerencias estatales al finalizar el programa.</li> <li>• Al menos 10 gerencias estatales generan y promocionan información estadística en el ámbito local al finalizar el programa.</li> <li>• Al menos un 30% de las gerencias estatales han ofrecido asistencia técnica a los generadores de estadística a escala local al finalizar el programa. .</li> </ul>	Informes semestrales. Evaluaciones intermedia y final del programa.	El interés por las estadísticas locales se mantiene.