



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA GENERAR UN SISTEMA DE
INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS INGENIERÍA Y
ARQUITECTURA PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN Y
MANTENIMIENTO TECNICO DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA

presentado por
Zambrano Saavedra, Damaris Zulena

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
VARGAS DE HARTING DORIS JOSEFINA

Caracas, Abril 2007



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068

Teléfono: 407-42-68 / Fax: 404-43-52

Dirección General de los Estudios de Post-Grado

Área de Ciencias Administrativas y de
Gestión

Postgrado en Gerencia de Proyectos

A C T A

Nosotros, Doris Josefina Vargas de Harting (Asesora) y Jorge Luís Velazco, designados por la Dirección del Programa de Gerencia de Proyectos de esta universidad, para conocer y evaluar en nuestra condición de Jurados del Trabajo Especial de Grado titulado **“DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA GENERAR UN SISTEMA DE INDICADORES PARA LA GESTION DE PROYECTOS INGENIERIA Y ARQUITECTURA PARA EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA”**, presentado por la estudiante Damaris Zulena Zambrano Saavedra, Cédula de Identidad N° V.- 6.968.705, para optar al título de *Especialista en Gerencia de Proyectos*, en reunión para realizar el examen del trabajo mencionado el día 23 de abril de 2007, declaramos que:

- a) Hemos leído el ejemplar de dicho trabajo que nos fue enviado por la Dirección del Programa con anterioridad.
- b) El Trabajo de Grado cumple con los requisitos formales, conceptuales y metodológicos requeridos para un trabajo de este nivel.
- c) Presenta un enfoque metodológico en concordancia con la naturaleza del trabajo, una presentación sistemática y ordenada.
- d) Desarrolla un minucioso trabajo de campo y presenta un análisis detallado de los datos obtenidos.
- e) Después de haber estudiado dicho trabajo, hemos acordado asignarle la nota de **DIECINUEVE (19) puntos**.

En fe de lo cual, nosotros los abajo firmantes, Miembros Principales del Jurado designado para conocer el trabajo de la estudiante Damaris Zulena Zambrano Saavedra, firmamos la presente acta en Caracas, a los veintitrés días del mes de abril de dos mil siete.

Doris Josefina Vargas de Harting
C.I. 6.093.052

Jorge Luís Velazco
C.I. 3.683.290



DEDICATORIA

A mi madre por su amor, apoyo y dedicación sin medida

A mi padre por su ayuda y todos sus valiosos consejos

A mis hermanos por ser siempre un apoyo cuando más los necesito

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por darme esta oportunidad

A mi madre, por su paciencia y ayuda infinita para que mis sueños sean una realidad.

A mi padre, que me enseñó el valor del estudio

A mi tutora, Doris gracias por su aporte y colaboración para ser realidad este proyecto

Al personal del Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico, a los jefes y compañeros que formaron parte de una u otra forma de estos años de aprendizaje y formación profesional

A todos los amigos y personas con los que he compartido a lo largo de estos años que me han dejado valiosas enseñanzas y experiencias.

Al BCV por estos valiosos años de experiencia laboral

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
INDICE	IV
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE TABLAS	VII
RESUMEN DE LA PROPUESTA	VIII
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	4
PROPUESTA DE PROYECTO	4
1. Planteamiento y delimitación de la problemática	4
1.1. Síntomas y Causas	4
1.1.1. Pronóstico	7
1.1.2. Control de Pronóstico	7
1.1.3. Formulación de la Problemática	7
1.1.4. Sistematización de la Problemática	7
1.2. Justificación del proyecto de investigación	8
1.3. Objetivos del proyecto	9
1.3.1. Objetivo General	9
1.3.2. Objetivos Específicos	9
1.4. Marco metodológico	10
CAPITULO II	13
MARCO TEORIO - CONCEPTUAL	13
2. Marco Teórico	13
2.1. Planificación Estratégica	14
2.1.1. Modelo de Diamante de Porter	14
2.1.2. Cadena de Valor	15
2.1.3. Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card	17
2.1.4. Las cuatro perspectivas del Balanced Score Card	18
2.2. Modelo Organizativo de Madurez en Gerencia de Proyectos	19
2.2.1. Estándar del Modelo de Madurez de las Organizaciones	20
2.2.2. Planificación estratégica	21

2.2.3. Gerencia de Proyectos	22
2.2.4. Gerencia de Portafolio de Proyectos	24
2.2.5. Gerencia de Programas	26
2.3. Resultados o Indicadores de desempeño	26
2.3.1. Clases de Indicadores	31
2.3.2. Metodología para la construcción de los indicadores.....	33
2.4. Marco Conceptual.....	34
CAPITULO III.....	37
MARCO ORGANIZACIONAL	37
3. Identificación de la organización.....	37
3.1. El Banco Central de Venezuela	37
3.1.1. Antecedentes	37
3.1.2. Tratamiento constitucional del Banco Central de Venezuela.	37
3.1.3. El Banco Central de Venezuela es una administración independiente.	39
3.1.4. El Banco Central de Venezuela y su actuación con la del Poder Ejecutivo.	39
3.1.5. El Banco Central de Venezuela es una entidad estatal, imparcial	40
3.1.6. Misión.	40
3.1.7. Visión.	41
3.1.8. Principios de Actuación del BCV	41
3.1.9. Funciones y Responsabilidades.	42
3.2. Caso de estudio Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico.....	44
3.2.1. ¿Quiénes Somos?	44
3.2.2. Visión.	44
3.2.3. Misión.	45
3.2.4. Valores del D.O.M.T.....	45
3.2.5. Funciones Básicas.	46
CAPITULO IV.....	47
DESARROLLO DEL PROYECTO	47
4. Modelo de Madurez de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos	47
4.1. Análisis de la Planificación Estratégica Institucional.....	48
4.1.1. Análisis de la competitividad	49
4.1.2. Desarrollo de la Cadena de Valor.....	51

4.1.3. Cuadro de Mando Integral.....	56
4.2. Legado Estratégico	62
4.3. Gerencia de Proyectos	63
4.4. Gerencia de Portafolio	74
4.5. Gerencia de Programas	75
4.6. Resultados o Indicadores de desempeño	76
4.6.1. Selección de los indicadores.....	76
4.6.2. Perspectiva de la Gerencia	77
4.6.3. Perspectiva de los clientes	79
4.6.4. Perspectivas de los Procesos.....	82
4.6.5. Perspectiva del personal	85
4.6.6. Análisis	90
CAPITULO V	91
VALORACIÓN DE LA PROPUESTA.....	91
5. Análisis	91
CAPITULO VI.....	92
CONCLUSION Y RECOMENDACIONES	92
6.1. Conclusiones.....	92
6.2. Recomendaciones	94
BIBIOGRAFIA.....	95
CONSIDERACIONES ÉTICAS.	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Diamante de Porter.....	13
Figura 2	Cadena de Valor de Porter.....	15
Figura 3	Diagrama de Perspectiva de Balanced Scorecard.....	17
Figura 4	Modelo de Madurez de las Organizaciones.....	19
Figura 5	Modelo de Organizational Project Management Maturity Model.....	20
Figura 6	Modelo OPM3.....	46
Figura 7	Diamante Porter del DOMT.....	48
Figura 8	Cadena de Valor del DOMT.....	51
Figura 9	Cuadro de Mando Integral del DOMT.....	56

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Cuadro de Objetivos estratégicos.....	60
Tabla 2	Sistema de Indicadores del DOMT.....	87

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA GENERAR UN SISTEMA DE
INDICADORES PARA LA GESTION DE PROYECTOS DE INGENIERIA Y
ARQUITECTURA PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN Y
MANTENIMIENTO TECNICO DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA.**

Autor: Damaris Zambrano Saavedra
Fecha: Abril, 2007

RESUMEN DE LA PROPUESTA

El Departamento de Operación y Mantenimiento (DOMT) adscrito a la Gerencia de Servicios Administrativos del Banco Central de Venezuela (BCV), es el encargado de velar por la operatividad, funcionalidad y eficiencia de los equipos e instalaciones del Instituto. Tiene el objetivo de alcanzar una eficaz gestión de mantenimiento, brindando alta calidad de servicio en el mantenimiento de las edificaciones, maquinarias y equipos, ejecución de proyectos de arquitectura e ingeniería y construcciones en general en la edificación e instalaciones del BCV. En el desarrollo de los proyectos ejecutados por el DOMT, se han detectado desviaciones en relación a los tiempos planificados, así mismo en los costos y se ha observado poco control de los procesos de un proyecto. Esto ha generado usuarios insatisfechos por los retrasos de los proyectos solicitados, ocasionado un impacto sobre el nivel de desempeño del DOMT. En los estudios realizados para analizar los aspectos críticos, se ha evidenciado la necesidad de desarrollar un sistema de medición y control para la Gestión de Proyectos del Departamento. El presente trabajo permitirá realizar un mejor control, planificación, monitoreo y medición del avance de los proyectos, que brinde la oportunidad de ofrecer un mejor servicio y satisfacer oportunamente las necesidades de los usuarios. Lo cual contribuye a cumplir con los objetivos y metas propuestas por el DOMT, igualmente permite elaborar los reportes de la gestión realizada ante la Alta Administración del Instituto. Una buena gestión de desempeño del DOMT, se traduce en reducción de costos, mayor rentabilidad, mejorar la productividad y mejorar la utilización de los recursos humanos y económicos. Esta investigación se plantea en un trabajo de Investigación y desarrollo. Se estima desarrollar en tres fases, la primera es la fase de análisis de la Gestión de Proyectos que es utilizada actualmente. La siguiente fase es determinar las variables y parámetros para desarrollar los indicadores. La última fase identificar los Indicadores de Gestión. Se espera obtener un sistema de indicadores de Gestión de Proyectos, que permita medir, evaluar y aumentar la productividad de la Gestión de Proyectos del DOMT, a fin determinar las estrategias a seguir para reducir los tiempos y costos de los proyectos y mejorar el nivel de desempeño del Departamento.

Palabras clave: Indicadores, proyecto, control, investigación, desarrollo

INTRODUCCION

Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos muy complejos, por lo que se hace necesario abordar temas importantes que les permita analizar y evaluar su sistema de gestión, para mejorar su desempeño de manera sistemática y que les brinde la oportunidad de aprender de las experiencias. Es fundamental para las empresas poder tener el control de su gestión, como una forma de adaptarse a los cambios y dar respuesta a los desafíos que se impone en el entorno de la nueva apertura. Los cambios que se han producido en el entorno tienen de cierta forma un impacto en el incremento de la complejidad de la gestión y ha dado lugar a un aumento de los riesgos y de la incertidumbre de las actividades.

Las empresas del estado o sin fines de lucro, como su orientación y nombre lo indican, no están destinadas a obtener ganancias monetarias, sino al logro de una misión. Obviamente, para la subsistencia y el cumplimiento de sus operaciones, estas instituciones requieren mantener un buen desempeño financiero en el largo plazo, porque el mal manejo del presupuesto o de los recursos financieros puede activar una baja de la moral y de poca credibilidad pública. Para estas organizaciones la máxima productividad, el rendimiento de los recursos presupuestarios y la satisfacción de los clientes (sea en un sector de la comunidad, un estado, un país) es el fin último que debe reflejar el éxito de estas instituciones.

En la Administración Pública, cuyos recursos provienen en su mayor parte de las contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la colectividad, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades hacia la sociedad y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto.

En Venezuela, la Contraloría General de la República ha proporcionado un modelo de visión sistémica de la organización y gestión pública que considera los parámetros de economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto, para medir el desempeño organizacional y/o de programas, empleando indicadores para evaluar la gestión de las organizaciones. Este modelo facilita el proceso de auto evaluación o auditoría de las organizaciones que trabajan en la gestión pública.

El incremento de la productividad, otro de los parámetros que se puede evaluar en la gestión de una organización, es la relación que existe entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos obtenidos del proceso. La obtención de resultados de acuerdo con los objetivos planteados, es una medida del indicador de eficacia, mientras que obtener estos resultados ahorrando insumos y minimizando sus costos, constituyen una medida de la eficiencia. En otras palabras, con la productividad se evalúan los resultados obtenidos por cada institución, de acuerdo a los recursos que le son asignados.

Por lo tanto, es de gran importancia que la administración de las empresas del estado se oriente a evaluar su gestión a través de indicadores de productividad, eficacia, eficiencia, calidad, impacto y pertinencia. Son cada vez más las organizaciones que deben adaptarse a las diferentes manifestaciones de la dinámica del entorno, y con ese fin se están implementando medidas para mejorar su gestión, mediante la aplicación de indicadores de desempeño. Es necesario, pues, dotarse de indicadores de gestión para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública. Partiendo de la teoría de los indicadores numéricos como principales instrumentos de medición, se convierten en una condición sin la cual las empresas no pueden mejorar su desempeño, ni obtener aprendizaje de su propia experiencia, que son los rasgos más significativos que distinguen la gerencia moderna de la tradicional.

Es por ello que el presente Trabajo de Especial de Grado, propone desarrollar un sistema de indicadores de gestión de proyectos para el Departamento del Operación y Mantenimiento Técnico del BCV.

La metodología utilizada se fundamenta en un diseño de investigación del tipo no experimental y documental apoyada en la búsqueda de información aplicando técnicas de consulta e investigación bibliográficas, libros, tesis, revistas, el uso de Internet y de observación.

Para el logro del objetivo general de esta investigación este trabajo de tesis ha sido estructurado de la siguiente manera:

Capítulo 1, se presenta la Propuesta del Proyecto: “Planteamiento y delimitación de la problemática” donde se describen los síntomas y causas, el pronóstico, se justifica el proyecto de

investigación, se establecen los objetivos generales y específicos y por ultimo se describe el marco metodológico.

Capitulo 2, se menciona el “Marco Teórico y Conceptual”, los lineamientos teóricos y conceptuales bajo los cuales se fundamenta y soporta la investigación.

Capitulo 3, en el cual se expone el “Marco Organizacional” de la institución en la cual se realizo el estudio y los aspectos relacionados a la organización en estudio.

Capitulo 4, denominado como “Desarrollo del Proyecto”, en el se despliegan los objetivos y los resultados de la investigación realizada.

Capitulo 5, identificado como “Valoración de la Propuesta”, se resaltan la importancia y el valor que el presente trabajo aporta a la organización.

Capitulo 6, donde se proponen las “Conclusiones y Recomendaciones”, como resultado del trabajo de investigación, asimismo se indican las recomendaciones o sugerencias para la implantación de la propuesta.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas para la realización de esta investigación.

CAPITULO I

PROPUESTA DE PROYECTO

1. Planteamiento y delimitación de la problemática

1.1. Síntomas y Causas

Todas las organizaciones demandan desarrollar proyectos en cualquier momento de su ciclo de vida, con diferentes propósitos, algunos mejorar su productividad, otros para poner en práctica planes estratégicos o mejorar su posición dentro del ámbito de acción que le corresponda. Adicionalmente, existen importantes aspectos como el desarrollo acelerado de la tecnología, el fenómeno progresivo de la globalización y los cambios que han surgido dentro de las organizaciones. Cualquiera que sea su naturaleza, la tendencia actual de las empresas, en la transformación del mundo organizacional va dirigida a aumentar los esfuerzos para obtener mayor productividad, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos humanos y económicos. Si bien es cierto que el sector privado es el pionero en optimizar al máximo las ganancias, el cual es su principal objetivo, los organizaciones del sector publico no escapan a estos cambios, igualmente se dirigen esfuerzos orientados a mejorar el rendimiento, a ser mas eficiente en la administración de los recursos públicos, cumpliendo siempre con los principios de transparencia y velando para que todas las decisiones administrativas y el manejo de los recursos públicos sean lo más transparentes y claro posibles.

Esta tendencia general de cambios, que cada vez más exige una reorientación en la forma de la administración publica, ha provocado la inquietud de buscar nuevas metodologías que permitan aumentar la productividad, medir el desempeño y optimizar los recursos públicos, logrando un mejor seguimiento y control de la Gestión.

Como se indicó al principio, la gestión pública no escapa de esta tendencia, y es aún más imperiosa la necesidad de realizar un correcto desarrollo de la gestión publica en un entorno de economía, excelencia, eficacia, eficiencia y calidad.

El Banco Central Venezuela en un instituto de importante trascendencia para la política monetaria del país, la gran magnitud de actividades que desarrolla esta institución ha generado un aumento en la demanda de servicios que presta la Gerencia de Servicios Administrativos del BCV. El Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico es uno de los pilares fundamentales que apoya la Gestión de esta Gerencia, muchos de estos servicios o requerimientos implica desarrollar proyectos de arquitectura o de Ingeniería civil que deben ser ejecutados por el departamento.

El DOMT, ha estado dirigiendo esfuerzos en la búsqueda de la excelencia y de optimizar la calidad del servicio que presta a las dependencias del Instituto, sin descuidar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades y de la legalidad que debe caracterizar a la actividad pública. El DOMT desarrolla actividades de mantenimiento, actualización y reposición de equipos, ejecución de obras, proyectos de arquitectura, ingeniería, y otras actividades. En los últimos años la diversidad y la cantidad de proyectos que desarrolla el departamento han venido aumentando considerablemente. Por lo que se ha venido trabajando en acciones con el fin de aumentar los esfuerzos, mejorando los mecanismos de control y gestión de proyectos, que en muchas oportunidades son improvisadas debido a que se adolece de procedimientos adecuados y mecanismos formales para el control de los mismos.

Esto ha originado dificultades para gestionar en forma eficiente los proyectos. En diferentes ocasiones se ha detectado desviaciones en relación a los tiempos planificados, desviaciones en los costos iniciales y debilidades en el control de los proyectos. Lo cual impide dar un servicio oportuno y satisfactorio a las necesidades de los usuarios.

Cabe destacar, que el departamento ha creado una sección para las funciones de gestión y control de proyectos, que apoya a todas las divisiones adscritas al departamento para la planificación y control de proyectos requeridos por las distintas dependencias del instituto o por necesidades propias del departamento.

El departamento ha trabajado rigurosamente en implementar procedimientos para el control efectivo de proyectos. En el año 2000 se comenzó con la elaboración del plan de

gestión, para cuyo seguimiento se implementó el sistema Strategos. Igualmente para el control de proyectos se utiliza la herramienta del Programa Project for Windows de la empresa “Microsoft”.

Sin embargo, la gestión de proyectos no se realiza bajo criterios estandarizados, uso de indicadores de gestión o metodologías de control de proyecto, como por ejemplo, los que maneja el Project Management Institute (Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos, PMBOK)

Es importante destacar, que el uso de indicadores no solo responde a pretensiones de índole operativas, también se debe al cumplimiento dentro del marco legal nacional. El artículo 315 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) que establece la obligación del uso de indicadores. Así mismo a partir del año 2000 establece en su reglamento interno, un título en relación con el sistema de control interno, en el artículo 143 refiere lo siguiente: “El sistema de control Interno del Banco Central de Venezuela tiene como objetivo optimizar la gestión del Instituto, en atención a los principio de eficiencia, eficacia, transparencia, calidad, economía y responsabilidad pública, facilitando la actuación responsable, la rendición de cuentas y el control social”. De acuerdo al artículo anterior, asimismo expresa que como instrumento de medición el control interno se realizará mediante el empleo de indicadores.

Expuesto este planteamiento se busca definir un conjunto de herramientas que contribuyan al seguimiento y control de la gestión de proyectos, utilizando metodologías de análisis adecuadas para tomar las acciones correctivas y preventivas oportunamente. Así mismo, establecer indicadores y mecanismos que puedan medir el desempeño de gestión del departamento y aseguren que se realizan los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos de la gerencia y que a su vez estén alineados con los objetivos planteados por la organización.

1.1.1. Pronóstico

Las expectativas con relación a no elaborar un sistema de indicadores de gestión de proyectos, puede producir dificultades para la evaluación de desempeño, disminución del nivel productividad del departamento, limitaciones en la evaluación permanente de los proyectos, aumento de las desviaciones en relación de la planificación y la ejecución; en consecuencia el aumento de la insatisfacción de los usuarios. Es obvio, que estos factores influyen negativamente en alcanzar y cumplir con los objetivos funcionales y las metas institucionales

1.1.2. Control de Pronóstico

Este Trabajo Especial de Grado, propone analizar las condiciones del Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico, con el objeto de desarrollar un sistema de indicadores de gestión de desempeño, que permita mejorar la productividad y contribuya a la búsqueda de mecanismos que faciliten el control permanente de la gestión del DOMT. Lo cual impulsará a cumplir con los principios de eficiencia, eficacia, economía, calidad y productividad que debe predominar en la gestión de los organismos públicos.

1.1.3. Formulación de la Problemática

¿Cómo crear un sistema de indicadores de gestión adecuado que evalúen el desempeño de gestión de proyectos de ingeniería y arquitectura del Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico, que contribuya a mejorar la productividad y gestionar los proyectos de forma eficiente?

1.1.4. Sistematización de la Problemática

¿Cuáles son los indicadores que mejor se adaptan para evaluar la gestión de proyectos del departamento?

¿Qué procesos, procedimientos y acciones son relevantes para determinar las variables a medir?

¿Cuáles cambios se deben implantar en el Departamento para lograr crear un sistema adecuado de indicadores la Gestión?

¿Cómo controlar correctamente el avance de los proyectos y medir el desempeño de gestión?

1.2. Justificación del proyecto de investigación

En las organizaciones la tendencia actual otorga más importancia a dirigir los mayores esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión e impulsar el camino hacia alcanzar la visión. Entonces, surge la necesidad de implantar un sistema o metodologías que cumpla con las expectativas de la organización, en lo referente a los resultados que se quieren y lograr cumplir con los objetivos propuestos. Esto deriva directamente en la búsqueda de mecanismos que faciliten el control permanente de la gestión de proyectos.

La presente propuesta de Trabajo Especial de Grado se basa en la necesidad de cumplir con las exigencias de satisfacer del cliente ofreciendo un servicio oportuno y de calidad. Asimismo, realizar bajo una mayor transparencia, responsabilidad y credibilidad la rendición de cuentas a la alta administración. Para ello surge la necesidad de desarrollar un sistema de indicadores de Gestión de proyectos que permita monitorear y controlar el desarrollo de la gestión de proyectos.

El desarrollo de un sistema de indicadores de gestión, proporciona la información relevante sobre la actuación y el desempeño de la Gestión del Departamento, lo cual permite aplicar medidas preventivas y correctivas a tiempo y a su vez genera un impacto en la reducción de costos, en el aumento de la rentabilidad y la mejor utilización de los recursos humanos y económicos.

Un sistema de indicadores no solo contribuye a cumplir con las iniciativas y metas propuestas por el Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico, sino que

proporciona las herramientas adecuadas y oportunas para generar los reportes de rendición de cuentas a la Alta Administración.

Otro aspecto relevante es que un sistema de medición adecuado es un importante instrumento, si se trata de prestar un servicio. El DOMT tiene dentro de sus funciones velar por el funcionamiento de todos los equipos y maquinarias de la institución, prestar servicios a todas las unidades del BCV. Es por esta razón que, los indicadores de gestión permiten brindar de forma adecuada un servicio de calidad y satisfacer oportunamente las necesidades de los usuarios, monitoreando los proyectos de manera continua para evitar modificaciones en los presupuestos, en los tiempos de ejecución y en la calidad de los proyectos.

1.3. Objetivos del proyecto

En esta sección se establecerán los objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo General

Desarrollo de una propuesta para generar un Sistema de Indicadores para la Gestión de Proyectos Ingeniería y Arquitectura para el Departamento de Mantenimiento del Banco Central de Venezuela. Con el propósito de que sirva como herramienta para medir y evaluar la Gestión de Proyectos del DOMT.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la estrategia actual de la Gestión de Proyectos del Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico del BCV
- Identificar las variables que se ajusten a las perspectivas internas y se adapten a los parámetros del sistema
- Desarrollar los indicadores de desempeño adecuado de la Gestión del Departamento.
- Formular las acciones correctivas y recomendaciones

1.4. Marco metodológico

Seguidamente, en esta sección se detallan las actividades del proceso investigativo utilizado. Asimismo, se definen los procedimientos para la recopilación de la información de interés para la investigación, para obtener los conocimientos necesarios para responder la pregunta planteada. Se desarrollará el tipo de investigación, el diseño metodológico, se establece la unidad de análisis, la población, muestra y finalmente se indican las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

1.4.1. Tipo de Investigación.

El presente Trabajo Especial de Grado está enfocado hacia un tipo de investigación y desarrollo, ya que consiste en el estudio y desarrollo de un producto que satisfaga las necesidades relacionadas al seguimiento y control de proyectos. Esta investigación tiene el fin de realizar un estudio de las condiciones del departamento para crear un sistema de indicadores que permita medir y mejorar de manera sistemática la gestión de desempeño del Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico del BCV.

1.4.2. Diseño Metodológico.

El Presente trabajo se fundamenta en un diseño de investigación del tipo no experimental y documental apoyada en la búsqueda de información aplicando técnicas bibliográficas, libros, tesis, revistas y el uso de Internet. De acuerdo al alcance de la investigación que plantea Hernández Sampieri¹ (2003) se clasifica en una investigación de tipo descriptiva: *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”*, el cual se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después ser analizados. Es decir, se pretende, medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos, aspectos dimensiones o componentes de la situación a investigar.

1.4.3. La Unidad de Análisis.

La unidad de observación es el Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico, dependencia adscrita a la Gerencia de Servicios Administrativos del BCV, el área donde se ubica este estudio es el Control y Seguimiento de Proyectos. Se pretende a través de esta investigación proponer un Sistema de Indicadores de Gestión para evaluar el nivel de desempeño de una Unidad de Negocio.

1.4.4. Población y Muestra

La población objeto de este estudio esta integrado por el personal adscrito al Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico. El personal involucrado en la conducción de proyectos que administra el Departamento está conformado de la siguiente manera: un (1) Jefe de Departamento, un (1) Adjunto de Departamento, tres (3) Jefes de División, cuatro (4) Analistas de Proyectos, nueve (10) Profesionales de diferentes disciplinas de la ingeniería y profesiones afines, (8) Jefe de Mantenimiento y doce (12) técnicos de diversas especialidades.

1.4.5. Técnicas y Herramientas

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en el presente trabajo son las técnicas siguientes: observación directa y entrevistas no estructurada.

El procesamiento de la información que se obtendrá se realizará mediante el uso del empleo de instrumentos como encuestas con el fin de dar respuestas al caso en estudio. Que medirán los procesos de planificación control y seguimiento de proyectos.

Para el logro del objetivo general de esta investigación se aplicarán métodos de observación directa con el fin de identificar y analizar la situación actual del Departamento.

Para plantear un sistema de indicadores, herramienta que permita traducir la estrategia de una empresa en indicadores cuantitativos y planes de acción concretos, se consultarán documentos bibliográficos como el texto Cuadro de Mando Integral.

Se evaluarán otros procedimientos recomendados como el OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) y el PMBOK (Project Management Body of Knowledge) sobre las áreas de conocimiento en la Gerencia de Proyectos.

CAPITULO II

MARCO TEORIO - CONCEPTUAL

2. Marco Teórico

Este capítulo tiene el propósito de establecer los conceptos y el marco teórico de referencia en el cual se basa el desarrollo la investigación. Se determinará y presentará la teoría consultada para dar respuesta al problema de investigación planteado. Que permita alcanzar los objetivos generales y específicos del presente trabajo.

De acuerdo a Méndez (2001), la función del Marco Conceptual es definir el resultado de los términos (lenguaje técnico) que van a emplearse con frecuencia y sobre los cuales convergen las fases del conocimiento científico (observación, descripción, explicación y predicción)

Por esta razón, durante el desarrollo de este Marco Teórico se tratará inicialmente los aspectos principales como, Cadena de Valor, Diamante de Porter, el análisis del Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, Plan estratégico, la metodología de Gerencia de Proyectos propuesto por el PBMOK y los Modelos de Madurez en Gerencia de Proyecto (OPM3)

La fuente de información utilizada en este capítulo son de tres tipos, de acuerdo a Hernández Sampieri (2006) se distinguen:

- *Fuentes primarias (directas): Constituye el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano.*
- *Fuentes secundarias: son compilaciones resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular, es decir procesan información de primera mano.*
- *Fuentes terciarias: se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias, simposios, sitios Web y otros*

2.1. Planificación Estratégica

2.1.1. Modelo de Diamante de Porter

Planteamientos de competitividad

El estudio de Michael Porter de los factores determinantes del éxito competitivo ha establecido que la competitividad depende fundamentalmente de la capacidad de la empresa para innovar y mejorar los productos de manera sostenida, y no de la disponibilidad de recursos naturales o mano de obra. Este conjunto de factores determinantes son conocidos como determinantes de competitividad, los cuales son presentados en el Modelo de Diamante de Porter.

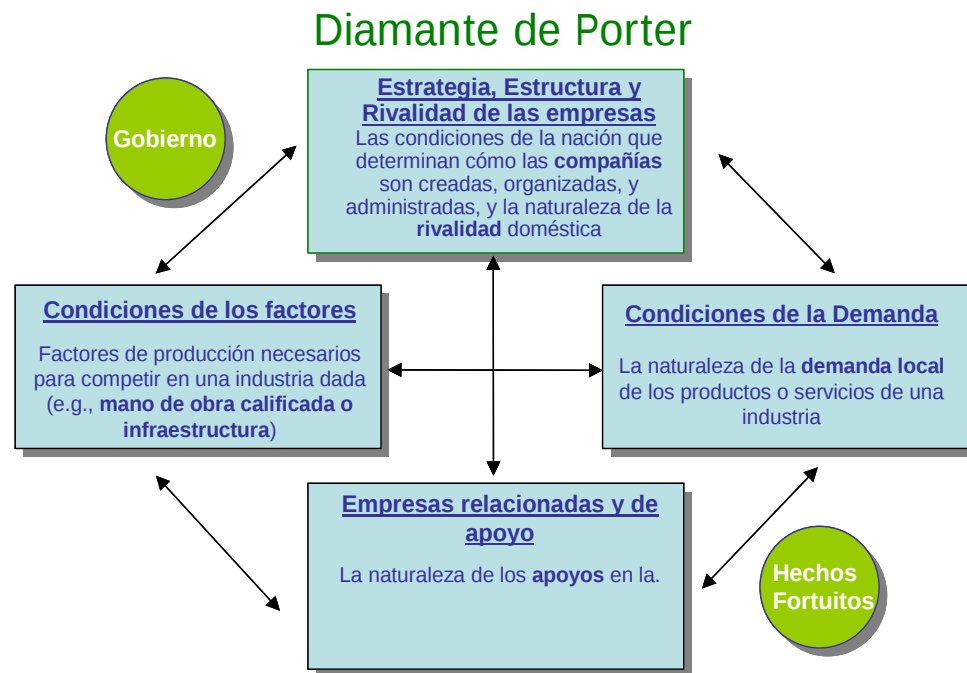


Figura 1. Diamante de Porter
Fuente: Diseño de la Investigadora, Porter.

Porter identifica cuatro factores interrelacionados que forman un diamante y que son fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva de una nación, de una región o de un área local.

El Modelo del Diamante presenta cuatro grupos principales y dos determinantes secundarios. Los principales son: disponibilidad de los factores, características de la demanda, industrias relacionadas de apoyo y estructura, rivalidad del sector y estrategias de la empresa. Los factores secundarios son gobierno y hechos fortuitos. Los factores de producción se dividen en heredados y creados. Entre los factores heredados se encuentran los recursos naturales, la ubicación geográfica y la disponibilidad de mano de obra no calificada. Los factores creados comprenden la infraestructura, el desarrollo tecnológico, el desarrollo del sistema financiero y los recursos humanos capacitados.

- **La estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas:** El mundo es dominado por las condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación
- **Condiciones de la demanda:** si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se pone sobre las empresa será mayor, las obligará a mejorar constantemente su competitividad vía productos innovadores, de alta calidad.
- **Empresas relacionadas y de apoyo:** La proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes facilitará el intercambio de información y promoverá un intercambio continuo de ideas e innovaciones
- **La condiciones de los factores:** Los factores especializados son trabajo experto, capital e infraestructura. Los factores “no claves” o los factores de uso general, tales como trabajo inexperto y materias primas, los puede obtener cualquier compañía y, por lo tanto, no genera ventaja competitiva sostenida

2.1.2. Cadena de Valor

El análisis interno del departamento en estudio será fundamentado en el concepto de cadena de valor propuesto por Porter, lo cual permitirá determinar las fortalezas y debilidades, y a partir de estos dos aspectos evaluar la capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

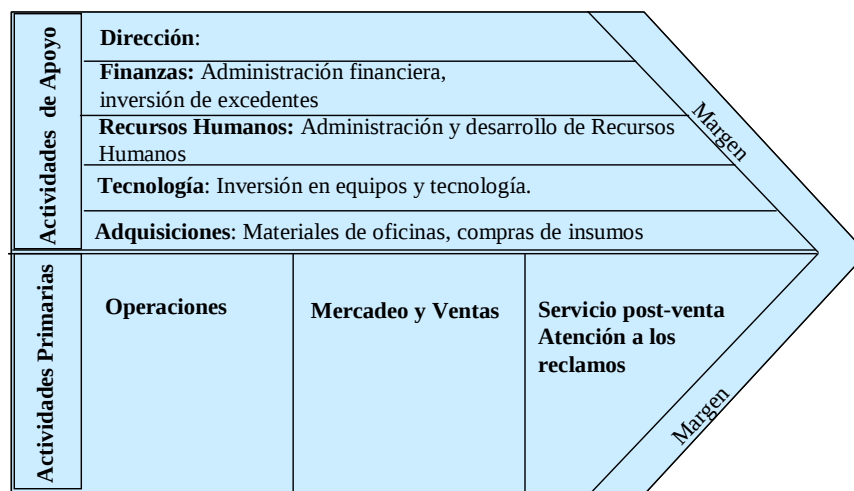


Figura 2. Cadena de Valor
Fuente: Diseño de la Investigadora. Porter (1980)

La Cadena de Valor, según Porter (1980), es esencialmente una forma de análisis de la actividad de una empresa mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuente de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor está conformada por todas las actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

De acuerdo a Francés (2001), la cadena de valor es un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de una empresa. Y se basa en los conceptos de costo, valor y margen. Francés, señala que la cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Las actividades de la cadena de valor, según Porter se presenta en la figura 2, y se clasifican en primarias y de apoyo. Michael. Porter desarrollo la Cadena de Valor para empresas manufactureras pero pueden ser aplicadas también a empresa de servicios. El Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico, es una unidad que presta y genera servicios a una institución, en este caso se emplea la cadena de valor para empresas que

prestan servicios. Donde las actividades de logística de entradas y logística de salida no están presente, la actividad de operaciones, consiste en la prestación de servicios en si y la de servicio posventa (servicios colaterales)

2.1.3. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scored Card

El Cuadro de Mando Integral (CMI) mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos la formación y el crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos de las aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Kaplan y Norton (1996-2001), propone el Cuadro de Mando Integral como un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando esta herramienta como un *Sistema de Gestión Estratégica*, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de Medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisiva:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer, objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica

Es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y motivar la dirección futura de la compañía, que permitirá convertir la misión en acción, por medio de un conjunto coherente, de objetivos, indicadores e iniciativas agrupadas en perspectivas ⁽¹⁾

En cada una de las cuatro perspectivas se establecen objetivos, variables o indicadores, metas e iniciativas o proyecto.

(1) Kaplan Robert, Norton DavidP. (2000) Cuadro de Mando Integral (The Balanced scorecard)

De acuerdo a Francés (2001), el punto de partida para definir el cuadro de mando Integral de una organización lo constituye la visión, que describe los grandes logros a alcanzar en el largo plazo, generalmente diez años. La visión se define a partir de los fines, la misión y los valores. Los fines están relacionados con la perspectiva de los accionistas y la visión con los clientes.

2.1.4. Las cuatro perspectivas del Balanced Scored Card

El Balanced Scorecard (BSC), introduce un elemento fundamental que es la visión del negocio desde cuatro perspectivas. Esta forma de enfocar el negocio, permitió que el BSC pudiese formular un balance racional entre las medidas financieras y las no financieras, que se han convertido en factores importante el mundo empresarial.

El punto de partida para definir el Balanced Scorecard de una organización lo constituye la visión de lo que se desea alcanzar en el largo plazo. Esta visión puede ser descrita en términos de las 4 perspectivas, en las cuales se pueden ubicar los objetivos y las relaciones causales que existen entre ellos. En la siguiente figura se observa la visión y la estrategia como punto de partida para agrupar los objetivos estratégicos, en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento de procesos del negocio, de clientes y de finanzas.

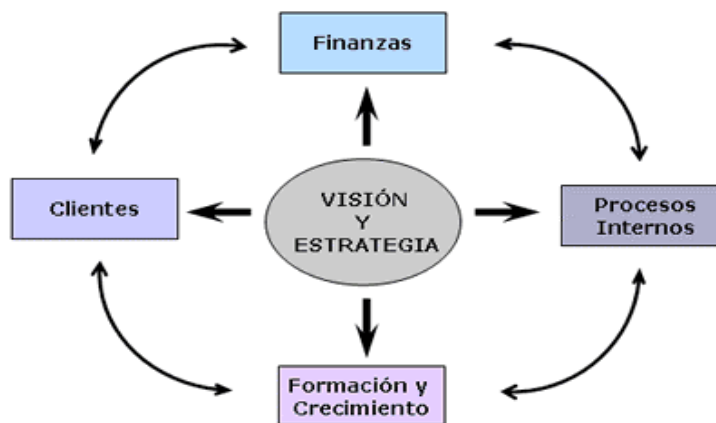


Figura 3. Diagrama de las perspectivas del Balanced Scored card
Fuente: Diseño de la Investigadora

Perspectiva Financiera - ¿Qué resultados esperamos para nuestros accionistas?

Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas.

Perspectiva del Cliente - ¿Cómo crearemos valor para nuestros clientes?

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos donde quiere competir. La organización propone ofrecer valor al cliente mediante: Precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación.

Perspectivas de los procesos Internos - ¿Qué procesos debemos desempeñar en forma excelente? Esta perspectiva identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas o dicho de otro modo: ¿Cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas

Perspectivas de formación y crecimiento – ¿Como nosotros debemos continuar aprendiendo, innovando, creando dicho valor? Esta se considera la clave por excelencia pues el recurso humano es un elemento fundamental de la gestión

2.2. Modelo Organizativo de Madurez en Gerencia de Proyectos (OPM3 del Project Management Institute)

Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) es el estándar desarrollado por el PMI con el propósito de proveer a las organizaciones un mejor entendimiento sobre el manejo organizacional de proyectos así como medir su madurez en gerencia de proyectos.

Este estándar tiene tres elementos interrelacionados:

1. **Conocimiento** (Knowledge): elemento que describe la Gerencia de Proyectos Organizacional y el Modelo de Madurez de la Gerencia de Proyectos Organizacional, explica

el porqué de su importancia y cómo el nivel de madurez de gerencia de Proyectos pueden ser reconocidos.

2. **Evaluación** (Assessment): Presenta los métodos, procesos y procedimientos que una organización puede usar para autoevaluar la madurez.

3. **Mejora** (Improvement): proporciona los progresos, como modificar el actual nivel de madurez a un nivel más alto.

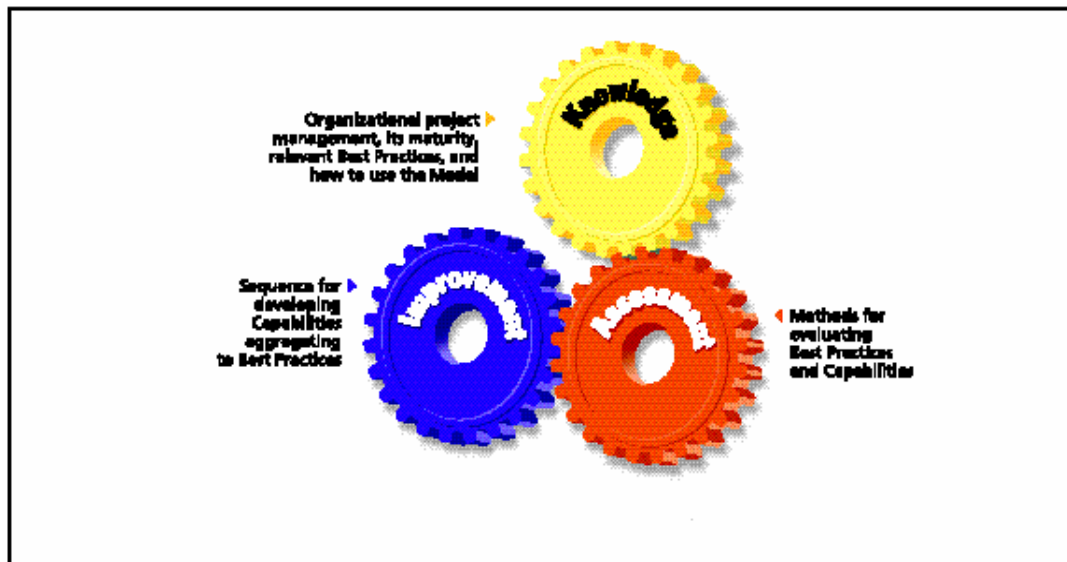


Figura 4. OPM3. Manejando el Conocimiento, la Evaluación y la Mejora.

Fuente: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation (2003)

2.2.1. Estándar del Modelo de Madurez de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos.

El Objetivo de OPM3 es suministrar a las empresas una serie de pasos, estándares y mejores prácticas, que le permita medir su madurez organizacional en Gerencia de Proyectos, teniendo así la gerencia Sistemática de Portafolios, Programas y Proyectos alineados con el Plan Estratégico de la Empresa

El estándar denominado Modelo de Madurez para las Organizaciones de gerencia de Proyectos (OPM3), de sus siglas en inglés, Organizational Project Management Maturity Model, está conformado por los módulos que se definen según la siguiente figura:

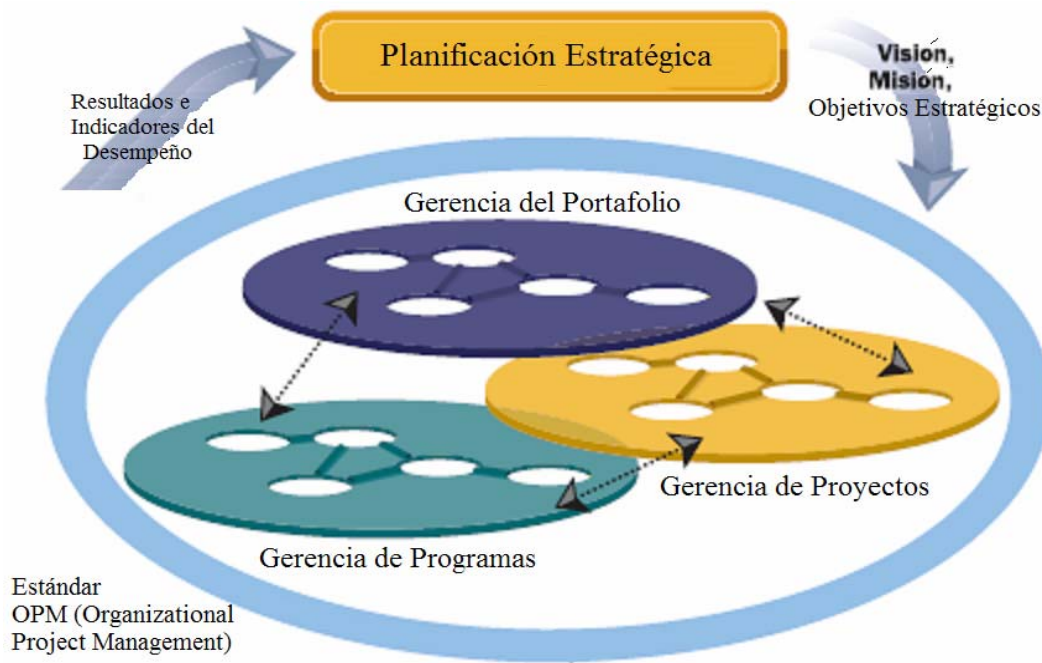


Figura 5: Modelo OPM3
Fuente: PMI

2.2.2. Planificación estratégica

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes.

Según Francés (2001) La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Los indicadores de gestión están asociados a los objetivos y son utilizados por las organizaciones para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen el elemento central en el control de gestión.

Los planes estratégicos de la empresa, que determinan las reglas de decisión durante el proceso de gestión. La estrategia es un compromiso entre óptimos locales o globales, a corto o largo plazo. La estrategia se implementa mediante un conjunto de reglas entrelazadas con el objetivo.

2.2.3. Gerencia de Proyectos

Es un sistema de definición, planeación y control de proyectos, cuyo principio se fundamenta en la programación, organización y dirección de las diferentes etapas que integran a un proyecto, programa y otros trabajos relacionados, para alcanzar objetivos estratégicos específicos del negocio.

Para todas las organizaciones los proyectos surgen como resultado de una necesidad específica; sin embargo, debido a una falta de planeación y visión de los alcances requeridos, muchas veces los proyectos no llegan a concluirse.

La Gerencia de Proyectos es una metodología que ofrece beneficios a las organizaciones o al gerente de proyecto con la finalidad de culminar los proyectos de manera exitosa y dentro de las expectativas de los stakeholders. Es importante destacar que las organizaciones, mediante una excelente práctica de la Gerencia de Proyectos, minimizan las probabilidades de fracaso y tiene en gran parte el éxito asegurado.

2.2.3.1. Los Procesos de la Gerencia de Proyectos

El conjunto de actividades y acciones que se ejecutan para lograr un fin u objetivo es lo que se denomina procesos de la Gerencia de Proyectos. Los Gerentes de Proyectos son los encargados de aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para desarrollar un proyecto con el fin de alcanzar unos objetivos propuestos.

Los Procesos en la Gerencia de proyectos son un conjunto de actividades integradas entre sí y se presentan como elementos que interactúan; es decir, son procesos vinculados entre ellos.

Los cinco procesos de la Gerencia de proyectos son los siguientes:

- **Procesos de Inicio**
- **Proceso de Planificación**
- **Proceso de Ejecución**

-
- **Proceso de Seguimiento y Control**
 - **Proceso de Cierre**

2.2.3.2. Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

La Gerencia de Proyectos comprende los procesos de forma coordinada para controlar y llevar a un cabo un proyecto, las actividades inherentes a la gerencia de Proyectos se agrupan en nueve áreas de conocimientos:

- **Gerencia de la Integración del proyecto.**

Son los procesos y actividades necesarias para identificar, definir combinar y asegurar la coordinación de los elementos que forman el proyecto. La integración del proyecto consiste en tomar decisiones relacionadas con donde concentrar los esfuerzos y recursos, asimismo prevenir las futuras situaciones adversas con el objeto de resolverlas de manera adecuada y oportuna. Son acciones conducentes a concluir de forma exitosa, cumpliendo satisfactoriamente los requisitos propuestos.

- **Gerencia del Alcance del Proyecto.**

Se enfoca en los procesos requeridos para asegurar que el proyecto ejecute todos los trabajos estrictamente necesarios con el fin de culminar con éxito el proyecto. Esta área se encarga de controlar los procesos que existen o incluir los que se estimen necesarios.

- **Gerencia del Tiempo**

Define los procesos para garantizar la conclusión del proyecto en el tiempo planificado.

- **Gerencia de Costos del Proyecto**

Esta área consiste en planear y controlar los costos de ejecución y asegurar la culminación del proyecto con el presupuesto planificado.

- **Gerencia de la Calidad del Proyecto**

Incluyen todas las actividades dirigidas a asegurar los aspectos relativos a la calidad del proyecto con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

- **Gerencia de los Recursos Humanos**

Son los aspectos relacionados a lograr una óptima selección y desarrollo del equipo del proyecto.

- **Gerencia de las Comunicaciones**

Se basa en los procesos requeridos para asegurar que la información sea generada, distribuida y almacenada a tiempo y en forma apropiada.

- **Gerencia de Riesgos.**

Son los procesos relacionados con la identificación, análisis, control, y planificación eficientemente del manejo de los riesgos en un proyecto.

- **Gerencia de la Adquisiciones del Proyecto**

Determina los aspectos para lograr decisiones acertadas respecto a la adquisición de bienes y servicios fuera de la organización. Además esta disciplina incluye las actividades relacionadas a los contratistas y proveedores así como la administración de sus respectivos contratos.

2.2.4. Gerencia de Portafolio de Proyectos

Una colección de Programas, Proyectos y otros trabajos, que son agrupados para facilitar la gerencia efectiva que garantice el logro de los objetivos estratégicos. Estas iniciativas no necesariamente deben estar relacionadas.

De acuerdo al la Guía del PMBOK (2004), “los proyectos o programas del portafolio no necesariamente tienen que se interdependientes o estar directamente relacionados. La recaudación y el respaldo pueden asignarse sobre la base de categorías de riesgo recompensa, líneas de negocio específicas o tipos generales de proyectos, como la mejora de la infraestructura y del proceso interno”.

La diferencia entre la gerencia de portafolio de proyectos y la gerencia de múltiples proyectos radica en que tiene como propósito la selección y priorización de proyectos, enfocados y alineados a la estrategia, con planeación anual y revisión cuatrimestral y bajo responsabilidad de la alta gerencia y la directiva.

Los procesos de Gerencia de Portafolio de Proyectos constan de 12 pasos:

- Definir el portafolio de proyectos requerido.
- Definir las categorías de los proyectos dentro de cada portafolio basado en un criterio uniforme
- Identificar y agrupar los proyectos según las categorías y programas definidos.
- Validar todos los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización.
- Priorizar los proyectos dentro del portafolio
- Elaborar el plan maestro del portafolio
- Establecer y mantener una base de datos de recursos claves
- Asignar los recursos disponibles a los proyectos del portafolio
- Comparar las necesidades financieras con la disponibilidad
- Decidir como responder ante limitaciones de dinero o de recursos claves y proveer una lista de fondos para proyectos y sus prioridades.
- Planificar, autorizar y gestionar cada proyecto usando la metodología de Gerencia de Proyectos de la Organización.
- Periódicamente, revisar la prioridad, los recursos asignados y reprogramar los proyectos dentro del portafolio.

2.2.5. Gerencia de Programas

Es un grupo de Proyectos relacionados y gerenciados de una manera coordinada para obtener beneficios y control que no estarían disponibles si se manejaran individualmente. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos individuales.

De acuerdo a Vargas (2005), la Gerencia de programa tiene dos atributos fundamentales que la diferencian de la gerencia de proyectos: Gerencia de múltiples proyectos y Elementos de continuidad de operaciones, tal como la gerencia posterior al despliegue de los productos y servicios producidos y desarrollados en un programa. La Gerencia de Programas es entonces, una extensión en el alcance, más allá de la temporalidad inherente a la Gerencia de Proyectos.

Algunas de las actividades esenciales para la gerencia de Programa desde el punto de vista de la gerencia de proyectos Organizacional son las siguientes:

- Manejar las expectativas de los Stakeholders al nivel de programas.
- Asegurar que los objetivos del programa soporten las estrategias del portafolio.
- Priorizar los proyectos dentro del programa y la asignación de los recursos.
- Coordinar las actividades de múltiples Gerentes de Proyectos y equipos de proyecto
- Manejar el alcance que comprende todos los proyectos dentro del programa
- Manejar conflictos entre los proyectos
- Manejar la entrega de proyectos y las expectativas de los beneficios.

2.3. Resultados o Indicadores de desempeño

Los indicadores de gestión, son parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos y permiten la toma de decisiones para corregir desviaciones. Los indicadores deben ser claros, deben evaluar aspectos neurálgicos, deben ser fiables y lo más importante solo deben ser los necesarios.

Una vez que se ha desarrollado el Balanced Scorecard se requiere desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo. El Cuadro de Mando Integral, además de proveer una medición financiera, realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Según Kaplan y Norton (2000) la mediciones son importantes: “Si no lo puedes medir no puedes gestionarlo”, El sistema de una medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.

El desempeño operativo incluye cuatro elementos que, como veremos, forman parte de un conjunto más amplio de atributos que se precisan evaluar en la gestión pública:

- Relevancia: los indicadores deben tener sentido para analizar los problemas a los cuales se supone que va dirigido.
- Efectividad: deben evaluar el grado de obtención de los objetivos
- Eficiencia: en relación con el coste de obtener los resultados deseados; un programa que alcanza un determinado nivel de resultados al menor coste que la mejor alternativa posible se está desempeñando al nivel más alto de eficiencia.
- Integridad: en relación con la capacidad del programa para continuar dando los resultados perseguidos a lo largo del tiempo; factores restrictivos están relacionados con la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos y materiales.

Los indicadores deben ser relevantes para la empresa; es decir, que aporten información imprescindible para controlar, evaluar y tomar decisiones. A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe agregarse que un indicador debe ser inequívoco; es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones. Otra característica deseable

es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones

Ahora bien es conveniente identificar cuál es la finalidad de los indicadores, en los siguientes puntos se indican cual es su utilidad y para qué sirve:

- a. Medir el avance hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales: se utilizan los indicadores para monitorear el logro de objetivos. Los indicadores deben permitir realizar seguimientos al logro de los objetivos estratégicos, pero también orientarse al logro de objetivos operativos y mejorar la gestión de las actividades.
- b. Promover la confiabilidad de nuestros servicios: se busca medir la confiabilidad de nuestras operaciones. Al incrementar la información de nuestros indicadores la gerencia y a los clientes o usuarios sobre los servicios que recibe.
- c. Comparar nuestro desempeño para identificar oportunidades de mejoras: Los indicadores pueden utilizarse para identificar oportunidades de mejora a través de nuestras operaciones y procesos y las áreas con buenos desempeños y áreas con desempeños bajos y para medir los efectos de las acciones.

La función principal de los indicadores es tratar de medir y monitorear las metas y los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo podemos señalar otras funciones básicas de los indicadores. Una función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, una función valorativa que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

El contenido de los indicadores puede agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas, podemos identificar los siguientes tipos de indicadores:

- *Indicadores de gestión.* Estiman el cumplimiento de los objetivos trazados en tiempo y forma (eficacia), así como la racionalidad en el uso de los recursos Financieros (eficiencia).

-
- *Indicadores de resultado.* Miden la cobertura y alcances de cada programa.
 - *Indicadores de impacto.* Evalúan el efecto que genera, en la población, o la aplicación de alguna política específica.

Evaluar la gestión de una institución pública exige el desarrollo de un conjunto de indicadores, que comprenda las diferentes dimensiones de la misma

Dichas dimensiones se encuentran caracterizadas por los atributos que se desarrollan seguidamente y cuya principal característica es el hecho de ser mensurables.

a) Economía

Esta primera característica se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales. En este ámbito, la fijación de los criterios o indicadores de gestión (es decir, los criterios de medición), supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir. En resumen, se podría decir que, la economía se alcanza cuando se adquieren los recursos más adecuados (en cantidad y calidad) al coste más bajo.

b) Eficacia

De esta forma, la eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también y aún más importante- como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

c) Eficiencia

El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs). Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

d) Efectividad

La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada. Razón por la que a estos indicadores se les denomina también indicadores de impacto. Los indicadores de efectividad constituyen un valioso complemento de los indicadores de eficiencia, dado que la eficiencia en el ámbito de la gestión pública debe entenderse como relación entre costos y valor efectivamente producido (impacto). Por esta razón, se debe procurar maximizar el valor efectivamente creado a través de la actuación de los poderes públicos, minimizando los recursos utilizados para conseguirlo.

e) Equidad

La equidad se mide en función de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país. Desde esta perspectiva, el principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos. En otras palabras, la medición de la equidad implica medir el nivel de justicia en la distribución de los servicios públicos.

f) Excelencia

El término o noción de excelencia nos remite a la calidad de los servicios, desde la óptica del usuario. Por esta razón, en este punto, conviene poner especial énfasis en el enfoque orientado hacia el cliente, el cuál se encuentra estrechamente vinculado con la concepción de que la Administración no es sino un servicio y la población su clientela potencial.

g) Entorno

El proceso de globalización y de cambios constantes que vive actualmente la economía mundial hace imprescindible el control del entorno. Ello implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan. En este ámbito, el acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, así como el conocimiento de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes agentes que interactúan en este contexto, se convierte en un factor clave para las organizaciones públicas.

h) Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo. No es suficiente que los objetivos de un programa se consigan, sino que es indispensable que sus beneficios se prolonguen y se mantengan, a pesar de los cambios técnicos o del entorno que se puedan producir. Bajo esta perspectiva, la construcción de un conjunto de indicadores capaz de resumir de manera precisa y clara la información contenida en los ámbitos arriba mencionados es una necesidad fundamental para las Administraciones Públicas, ya que en un entorno como el actual, de creciente participación y exigencia ciudadana y difícil acceso a los recursos, los gestores públicos han de aplicar modelos de gestión empresarial, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes con el mínimo consumo de salidas.

2.3.1. Clases de Indicadores

El contenido de los indicadores puede agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas.

a) Indicadores de entradas, salidas y resultados (inputs, outputs y outcomes)

Indicadores de entradas (inputs): los indicadores de medios, inputs, son ejemplos de este tipo de indicadores son el coste de atención médica, gastos presupuestarios, personal empleado en un programas, horas empleadas en desarrollar una actuación, etc.

Indicadores de salidas (outputs): los indicadores de outputs permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de éste y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades. A diferencia de las organizaciones orientadas al beneficio, resulta complicado encontrar una medida única de logros y realizaciones de las entidades públicas puesto que sus metas son más difíciles de concretar.

Indicadores de resultados (outcomes): los indicadores de outcomes representan la contribución o impacto social de una agencia, departamento, programa o servicio

público, en términos no monetarios. Se conocen también como indicadores de eficiencia social, ya que miden logros en el cumplimiento de los objetivos públicos, así como la percepción que tienen los ciudadanos de las mejoras de su calidad de vida, tras la implantación de un determinado programa.

b) Indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto

Indicadores presupuestarios y contables:

Partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de relaciones o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

Indicadores de organización:

La organización de una entidad pública variará en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, etc. Para elaborar indicadores sobre la misma, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, a administración y los órganos de control.

c) Indicadores de economía, eficiencia y eficacia

Los indicadores posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión. Para ello, es necesario seleccionar los que resulten más significativos. En la determinación del grado de economía, eficiencia y eficacia de una entidad, programa o servicio, tomaremos como base la definición

2.3.2. Metodología para la construcción de los indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Así mismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

¿Qué se hace?

Con esta cuestión se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello, se trata de establecer una relación valorada según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización a cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar. En el caso de la estabilidad de la plantilla de nuestra Institución, la información puede ser útil para los Jefes de Sección, de Servicio y para el Equipo de

Dirección. La información deberá presentar en un modo más desagregado a medida que descendemos en la jerarquía organizativa.

¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación. Nos puede interesar saber la estabilidad de la plantilla por semestres, anuales, o, incluso por ciclos electorales.

¿Con qué se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones. La estabilidad de nuestra plantilla debe ser comparada con un organismo autónomo de tamaño e idiosincrasia similar.

2.4. Marco Conceptual

El marco conceptual tiene por objetivo presentar las referencias de los conceptos y los términos (técnicos) que serán utilizados en el desarrollo de la investigación.

Cadena de Valor.

Está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en los procesos productivos

Gerencia de Proyectos

Aplicación de conocimientos, competencias, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto a fin de alcanzar los objetivos estratégicos de una organización a través de proyectos.

Ciclo de Vida del Proyecto

Un conjunto de fases del proyecto que, generalmente son secuenciales, determinadas por las necesidades de control de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto. Un ciclo de vida puede ser documentado con una metodología.

Fases del proyecto

Un conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente, que generalmente culminan con la finalización de un producto entregable principal.

Indicadores de gestión

Son valores para visualizar o medir si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Sistema de indicadores.

Permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Modelos de Madurez en Gerencia de Proyectos

De acuerdo al PMI, Madurez en Gerencia de Proyectos es una referencia que nos indica el grado de madurez de una organización para ejecutar o realizar proyectos.

PMI (Project Management Institute)

Es una organización sin fines de lucro dedicada a desarrollar la disciplina de Gerencia de Proyectos en todo el mundo. Su casa central está en Pensylvania – Estados Unidos y tiene más de 112.000 miembros en 125 países.

Proyecto

Se entiende por proyecto un conjunto de actividades que tiene un objetivo definido, debiendo ser ejecutado en un tiempo determinado, en una zona geográfica delimitada y para un grupo específico. Solucionando de esta manera problemas concretos o mejorando una situación. Son únicos pues cada proyecto tendrá características, dificultades, resultados y riesgos distintos

Valor.

Es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto con base en la utilidad que este le proporcione, en una situación de libre mercado.

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Es una herramienta para formular la estrategia y evaluar el desempeño de un negocio, visto desde el punto de vista de cuatro perspectivas: la de los accionistas, la de los clientes, la de los procesos internos, y la de aprendizaje y crecimiento.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

3. Identificación de la organización

3.1. El Banco Central de Venezuela

3.1.1. Antecedentes

El Banco Central de Venezuela forma parte integrante del Poder Público Nacional, y realiza funciones administrativas por esencia, pues ejecuta actividades concretas, gestoras de los intereses públicos. Fue creado mediante una ley promulgada el 8 de septiembre de 1939, publicada en la Gaceta Oficial No. 19.974 del 8 de septiembre de 1939, durante la presidencia de Eleazar López Contreras.

3.1.2. Tratamiento constitucional del Banco Central de Venezuela.

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

En cuanto a los aspectos que definen la naturaleza jurídica del Instituto, la Constitución señala que el Banco Central de Venezuela:

- a) Es un ente jurídico de derecho público, que goza de autonomía para la formulación y el ejercicio de las políticas de su competencia.
- b) Sus autoridades se designan bajo un régimen particular de evaluación de méritos y credenciales, y representan exclusivamente el interés de la Nación.
- c) Debe ejercer sus funciones en coordinación con la política económica general para alcanzar los objetivos superiores del Estado y la Nación.
- d) No está subordinado a directivas del Poder Ejecutivo en el ejercicio de sus funciones.

e) En atención a su objeto fundamental, reconocido por el Constituyente, de lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la unidad monetaria, se le confieren al Instituto funciones espaciales, como lo son formular y ejecutar la política monetaria; participar en el diseño y ejecutar la política cambiaria; regular la moneda, el crédito y las tasas de interés; **administrar las reservas internacionales**; contribuir en la armonización de la política fiscal con la política monetaria, facilitando el logro de los objetivos macroeconómicos.

f) Debe coordinar su actuación con la del Poder Ejecutivo, para la armonización de las políticas macroeconómicas.

g) Se rige por el principio de **responsabilidad pública**.

h) Debe rendir cuenta de las actuaciones, metas y resultados de sus políticas ante la **Asamblea Nacional**.

i) Debe rendir informes periódicos sobre el comportamiento de las variables macroeconómicas del país y sobre los demás asuntos que se le soliciten, e incluirá los análisis que permitan su evaluación.

j) Está sujeto al control posterior de la **Contraloría General de la República**.

k) Está sujeto a la inspección y vigilancia del organismo público de supervisión bancaria (**Superintendencia de Bancos**), el cual remitirá informes a la Asamblea Nacional de las inspecciones que realice.

l) Debe someter a la discusión y aprobación de la Asamblea Nacional el presupuesto de gastos operativos.

m) Sus cuentas y balances serán objeto de **auditorías externas**, en los términos previstos en la ley.

3.1.3. El Banco Central de Venezuela es una administración independiente.

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

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

3.1.4. El Banco Central de Venezuela coordina su actuación con la del Poder Ejecutivo.

La actuación del Banco Central de Venezuela debe llevarse a cabo en coordinación con la política económica general, esto es, destinada a ser ordenada según un objetivo unitario, en vista de los resultados de interés común, pues son distintos los titulares de las competencias públicas en materia económica, por lo que sus intereses deben ser armonizados; esta es la base de la coordinación, la cual expresa la exigencia del equilibrio entre intereses en juego.

La coordinación macroeconómica es un arreglo institucional que se corresponde con el modelo de gestión pública por resultados, esbozado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y desarrollado en el marco normativo vigente. En tal sentido, el Acuerdo Anual de Políticas entre el Ejecutivo Nacional y el BCV es concebido como un contrato de gestión, al establecer

responsabilidades en la conducción de la política económica, con un régimen de control social en función del cumplimiento de los objetivos, sin menoscabo de la autonomía propia de cada una de las partes.

3.1.5. El Banco Central de Venezuela es una entidad estatal, imparcial, al servicio de los intereses generales de la Nación.

Las disposiciones contenidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela destacan que el Banco Central de Venezuela es un ente jurídica integrante del Poder Público, que tiene asignadas competencias monetarias exclusivas y obligatorias. Su objeto se inscribe dentro de los cometidos esenciales del Estado, inherentes a su calidad de tal, para cuya consecución el Banco está investido de potestades regulatorias.

En tal sentido, el objeto del Instituto es un objetivo superior de la Nación, pues sus competencias las ejerce de manera imparcial, para atender un interés supremo, más allá de los intereses que aún por legítimos tengan cualquiera de los integrantes del Poder Público. Demostrativo de ello es la consagración constitucional de la disposición conforme a la cual el Banco Central de Venezuela no estará subordinado a directivas del Poder Ejecutivo y no podrá convalidar o financiar políticas fiscales deficitarias.

Esta actuación suprema, vinculada a los fines superiores del Estado y de la Nación, encuentra reconocimiento, asimismo, en la disposición contenida en la Ley del BCV, que confiere al Instituto la función de asesorar a los poderes públicos nacionales en las materias de su competencia.

3.1.6. Misión.

El Banco Central de Venezuela es persona jurídica de derecho público, con autonomía para la formulación y el ejercicio de las políticas de su competencia y ejercerá sus funciones en coordinación con la política económica general, para alcanzar los objetivos superiores del Estado y la Nación.

Su objeto fundamental es lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la unidad monetaria como parte de las políticas públicas tendentes a facilitar el desarrollo ordenado de la economía nacional.

Para lograr este objetivo, tendrá entre sus funciones las de formular y ejecutar la Política Monetaria, participar en el diseño y ejecutar la Política Cambiaria, regular la moneda, el crédito y las tasas de interés, administrar las reservas internacionales, todo ello en función de la ejecución de los planes y las políticas de desarrollo económico y social del Estado.

3.1.7. Visión.

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

3.1.8. Principios de Actuación del BCV

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

Competencia: El BCV tiene por objeto lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la moneda, para lo cual se le asignan competencias de obligatorio ejercicio y atribuciones de carácter discrecional.

Transparencia: Debe mantener informada a la colectividad y a las otras instancias del Estado de las decisiones que adopta, como medio de control democrático sobre su actuación, sin menoscabo de los derechos constitucionales y legales.

Colaboración: Debe prestar necesaria colaboración a los otros integrantes del Poder Público, para cumplir los fines del Estado.

Legalidad: Desarrolla sus competencias, con estricto apego a las normas jurídicas preexistentes y aplicables a las situaciones jurídicas que atiende o resuelve.

Responsabilidad: Está sujeto a distintos controles; la autonomía en la realización de sus funciones, impide la intromisión de cualquier integrante del Poder Público en la realización de su objeto, pero hace necesario que actúe un sistema de controles (pesos y contrapesos), que asegure el apego a los principios que rigen el Estado. A esto se añade la previsión legal conforme a la cual los miembros del Directorio son responsables de los actos que adopten en el ejercicio de sus funciones, y de los actos emanados del Directorio, a menos que hayan salvado el voto o votado negativamente.

Eficacia y eficiencia: Debe adecuar su gestión y su sistema de control interno para que la relación entre los recursos de que dispone y el cumplimiento de sus metas y objetivos, atienda a criterios de racionalidad, oportunidad y efectividad para dar lugar a una auténtica actuación responsable.

3.1.9. Funciones y Responsabilidades.

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

Directorio: Ejerce la suprema dirección del Banco, velando por el cumplimiento de los objetivos del Banco Central de Venezuela, con el apoyo en la información cabal, veraz y oportuna que le suministre la Administración por propia iniciativa, o a solicitud de los miembros del Directorio.

El Directorio del Instituto tiene atribuciones que le confieren la Ley del Banco Central de Venezuela, que son las siguientes: a) formular y ejecutar la política monetaria; b) participar en el diseño y ejecutar la política cambiaria; c) autorizar la actuación del Instituto en materia de emisión y circulación de especies monetarias, así como de producción de especies valoradas; d) definir la dirección estratégica del Banco; y asegurar la efectividad interna de la gestión administrativa del Instituto.

Presidencia: Es la primera autoridad representativa y ejecutiva del Banco, miembro del Directorio y su Presidente, y se dedica en forma exclusiva a las actividades de dirección y administración del Instituto. El Presidente del Banco Central de Venezuela tiene las siguientes funciones: a) dirigir el Banco, administrar sus negocios y ser su vocero autorizado. La vocería del Banco y del Directorio puede ser ejercida por un Director, previa autorización del Presidente; b) representar al Directorio y convocar y presidir sus reuniones; c) ejercer la representación legal del Banco, salvo la representación judicial, la cual recae en el Consultor Jurídico o sobre los apoderados designados por el Directorio; d) representar al Banco Central de Venezuela en las instituciones y organismos nacionales e internacionales en los que se prevea su participación; e) velar por el cumplimiento de la Ley del Banco Central de Venezuela, la legislación relacionada con el Banco y las decisiones del Directorio.

Primera Vicepresidencia Gerencia: Le corresponde asistir a la Presidencia, ejercer las funciones que ésta o el Directorio expresamente le deleguen y acude a las reuniones del Directorio, con derecho a voz y sin voto, donde cumple la función de Secretario del Directorio. Su cargo es de dedicación exclusiva.

El Primer Vicepresidente Gerente tiene las siguientes funciones: a) informa a la Presidencia y al Directorio sobre la situación general de la gestión interna del Banco, dentro del ámbito de su competencia, así como, de cualquier otro asunto que le haya sido delegado, relativo a la administración del Instituto; b) suministra las orientaciones y establece los mecanismos de coordinación necesarios para lograr la ejecución de las funciones del Instituto, de acuerdo con las políticas y normas vigentes, y evalúa la gestión y decisión adoptada; c) recibe la cuenta y asesoría de

los Vicepresidentes y Gerentes bajo su adscripción; d) asiste a la Presidencia en la administración del personal del Banco; colabora con la Presidencia en los trabajos relacionados con la formulación del Plan Estratégico Institucional y el Presupuesto Anual del Banco.

Vicepresidencias y Gerencias: Las Vicepresidencias y gerencias tienen a su cargo las diferentes áreas técnicas del Instituto y asesoran en sus respectivas competencias, al Directorio, a la Presidencia y Primera Vicepresidencia Gerencia, según corresponda. Asimismo, ejecutan efectiva y oportunamente sus funciones y rinden cuenta de acuerdo con las decisiones adoptadas por aquéllos.

3.2. Caso de estudio Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico

3.2.1. ¿Quiénes Somos?

El Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico es el encargado de velar por la Operatividad, Funcionalidad y Eficiencia de los Activos Fijos de la Institución, de las instalaciones, la edificación y de su uso. Trabajamos con personas altamente capacitadas, para crear estrategias y procedimientos modernos en búsqueda de una eficaz gestión de mantenimiento, ofreciendo la más alta calidad en el conservación de las edificaciones, maquinarias y equipos que posee la Institución. Tomando en cuenta la eficiencia y productividad como sus principales herramientas de futuro.

3.2.2. Visión.

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

3.2.3. Misión.

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

3.2.4. Valores del D.O.M.T.

Mística: En el D.O.M.T. todo trabajador realiza sus labores con dedicación y esmero procurando en todo momento dar su mejor esfuerzo para el logro de nuestros objetivos institucionales.

Disciplina: exigimos estricto cumplimiento de la normativa interna del Instituto por parte del trabajador.

Vocación de Servicio: nuestros trabajadores demuestran un continuo interés en prestar la atención esmerada que requieren los usuarios de nuestro servicio, asimismo la de nuestros supervisores, compañeros, y la comunidad del entorno.

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

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

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

Puntualidad: en el D.O.M.T. Exigimos el cumplimiento estricto del horario de trabajo, así como también el cuidado y diligencia del trabajador en cumplir sus funciones de manera oportuna dentro de la institución y con nuestros usuarios.

3.2.5. Funciones Básicas.

- Proponer ejecutar programas de mantenimiento preventivo y correctivo, reposición de bienes y maquinarias, así como la prevención y atención de emergencia en lo referente a la infraestructura y equipos.
- Servicio de enlace entre las autoridades del instituto los arquitectos proyectistas e ingenieros, constructores de las edificaciones, en lo relacionado con las ampliaciones y modificaciones de las estructuras del banco.
- Mantener actualizados los planos documentos técnicos relacionados con los edificios e instalaciones del instituto.
- Velar por el acondicionamiento de los espacios asignados para cursos, reuniones, conferencia, seminarios actos culturales, y similares.
- Apoyar y colaborar con los contratistas encargados de la construcción de nuevas edificaciones o ampliaciones solicitadas.
- Apoyar conjuntamente con la Gerencia de Seguridad, las situaciones de emergencia de las cuales puedan derivarse daños a personas y bienes dentro del instituto y sus edificaciones.
- Atender consultas y dar recomendaciones que sean requeridas por otras áreas del Banco en pro de la mejora, de la integridad de los funcionarios y de cumplir con las políticas y normas de mantenimiento técnico y ambiental.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL PROYECTO

4. Modelo de Madurez de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos

En este capítulo se desarrollará una evaluación de la estrategia de la Gestión de Proyectos que maneja el Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico, para cumplir con los objetivos particulares que se ha trazado la Gerencia de Servicios Administrativos, y en función de la misión, la visión, alineados con los objetivos y el plan estratégico de la Institución.

Considerando que, generalmente, los proyectos son parte de una organización, y que por lo tanto un proyecto determinado estará influenciado por la organización y por los métodos que utiliza para obtener los resultados esperados, entonces, es importante revisar la teoría al respecto. En tal sentido, la madurez de la organización con respecto a su sistema de gestión de proyectos, su cultura, su estilo, su estructura de la organización puede también influir en el proyecto.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, recordemos que realizaremos el estudio con base en la metodología del OPM3, ver figura 6. Se estudiará la planificación estratégica institucional y de la gerencia, seguidamente la misión, visión, análisis interno y objetivos estratégicos del departamento, luego los aspectos referentes a la Gerencia de Proyectos, Gerencia de Portafolio, y Gerencia de Programas

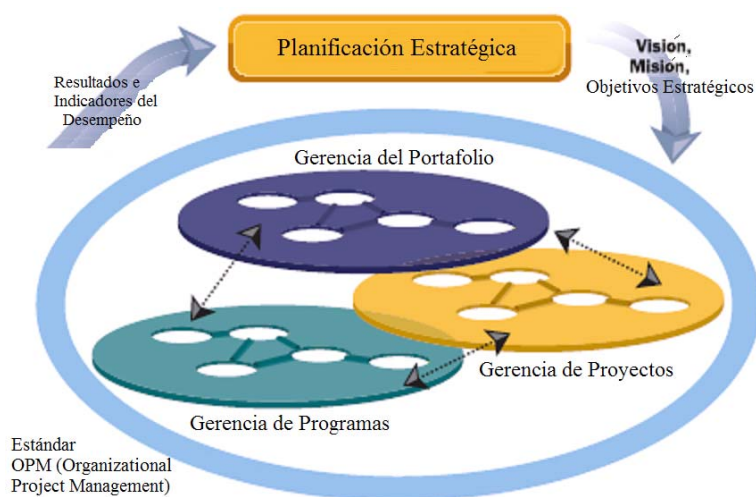


Figura 6 Estándar Modelo OPM3

Fuente: cedido por la Tutora

4.1. Análisis de la Planificación Estratégica Institucional.

Los resultados del esfuerzo de coordinación y negociación que se da en las diferentes instancias del sistema integrado de gestión del Banco Central de Venezuela, están expresadas en el Plan Estratégico Institucional (PEI), entre otros, con el propósito de alcanzar el efectivo cumplimiento de las responsabilidades de la gestión institucional. Ello crea las condiciones que permite asegurar que el BCV cumpla con los principios que rigen su actuación: Responsabilidad Pública, Autonomía y Rendición de Cuenta.

A luz de ello, el BCV presentó los propósitos fundamentales y orientaciones generales en el Plan Estratégico Institucional 2007-2009 que guiará la gestión del Instituto, durante el trienio referido.

El Plan Estratégico Institucional orienta la dirección de los esfuerzos institucionales a seguir en el ejercicio plurianual, y sirve de guía para la adopción de decisiones y ejecución de la gestión de las áreas, a la luz de los criterios establecidos en las políticas institucionales y administrativas internas aprobadas en el mismo. El Plan mantiene la integración conceptual y refleja las acciones de cambio institucional que responden a las prioridades y retos que establece el papel del BCV.

La filosofía de gestión bajo la cual el Banco Central de Venezuela se rige, expresan que el ordenamiento jurídico, la dinámica política y la evolución económico-social del país ponen de relieve la necesidad de centrar la atención del BCV en el cumplimiento de su objeto fundamental, en concordancia con el compromiso de acción del Estado, en la regulación de la economía y en el ejercicio de acciones prioritarias que promuevan el mayor bienestar para la sociedad, tal como fue el propósito de las reformas.

4.1.1. Análisis de la competitividad

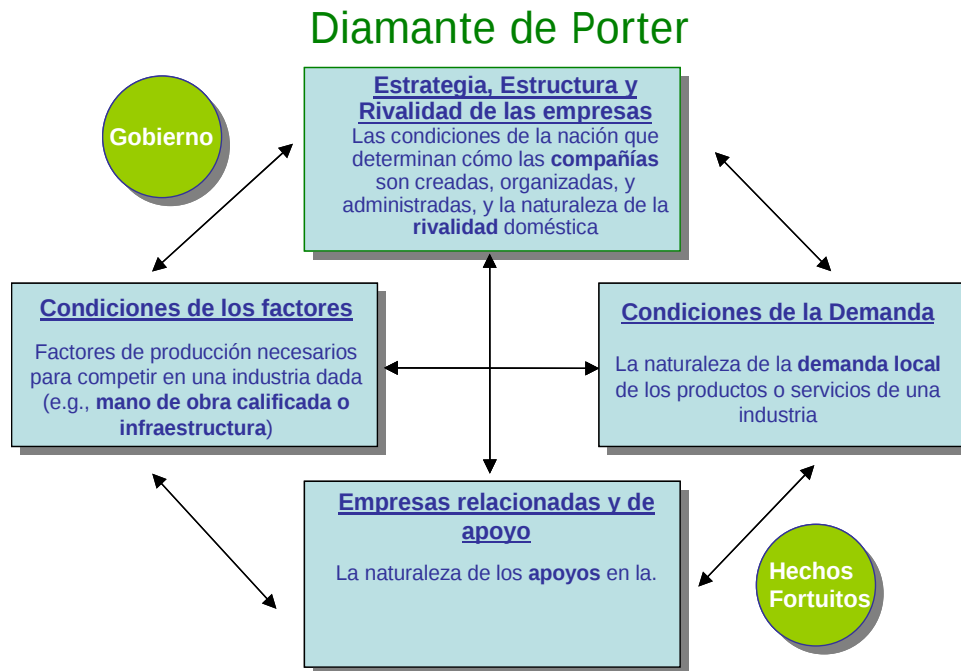


Figura 7 Diamante de Porter
Fuente: Diseño de la Investigadora

El análisis externo de competitividad sectorial de la empresa o en este caso del Departamento, basado en el modelo de los factores del éxito competitivo presentado en el Modelo de Diamante de Porter.

El modelo presentado por Porter presenta cuatro grandes grupos principales y dos determinantes secundarios y se analizara según lo siguiente:

Condición de los factores: este sector se encuentra dividido en heredados y creados. Entre los factores heredados tenemos, mano de obra, recursos naturales y la ubicación geográfica. En lo referente a la mano de obra el departamento cuenta con un staff de profesionales capacitados y especializados para cada disciplina en la que el departamento debe ofrecer sus servicios. Adicionalmente cuenta con un equipo de Apoyo entre asistentes técnicos, secretarías y obreros que apoyan los procesos administrativos y los propios de

cada División del Departamento. El DOMT tiene un total de 175 personas actualmente entre personal de Staff y Apoyo y un total de 31 vacantes. La ubicación del personal se encuentra dentro de las mismas instalaciones del instituto en la Sede de Caracas que es donde más fuerte se aplica nuestro servicio. Con menos frecuencia se pueden atender requerimientos a las Sub-Sede de Maracaibo y de Maracay Casa de la Moneda. Es decir que este es un factor con poca incidencia para no atender cualquier requerimiento. Para los factores creados como la tecnología siempre estamos en procesos de actualización de maquinarias y mantenerse a la vanguardia en equipos y técnicas de mantenimientos, implica una gran inversión, debido a los altos costos de los equipos y maquinarias tan especializadas que utiliza el banco en sus operaciones. Para el Factor capital es una factor de alto impacto en la gestión del departamento, debido a los altos costos de los presupuestos que se formulan para atender todos los requerimientos para mantener una infraestructura y todos los servicios del Instituto, este factor económico siempre es elevado a la aprobación de la alta administración y en ocasiones no son aprobados en su totalidad lo cual genera ciertos inconvenientes en los resultados ante los usuarios por falta de presupuesto.

Condición de la demanda:

La demanda de los servicios que ofrece el DOMT es bastante alta, esto aunado a la característica de que somos el único departamento en todo el instituto que presta este servicio pues no hay competencia, pero es un factor determinante que obliga a prestar un servicio de calidad y oportunamente cuando el cliente lo requiera. Igualmente, la expansión y el crecimiento del numero de empleados en el instituto ha aumentado la demanda de servicios y proyectos lo cual ha genera últimamente un exceso de proyectos que se deben ejecutar algunas veces apresuradamente sin planificación ni control. Adicionalmente, si no tenemos las herramientas o la disponibilidad para dar el servicio requerido, somos los encargados de realizar todos los procesos administrativos para realizar las contrataciones respectivas con terceras personas o empresas que puedan proveer el servicio, y en este caso nuestra función cambia a administrador del contrato.

Estructura estrategias y rivalidad de la organizacion:

Como ya se menciona en el párrafo anterior el DOMT es el único departamento dentro del instituto responsable de todos los servicios de mantenimiento de la infraestructura y la edificación, de reparación y mantenimiento de equipos y maquinarias y de realizar proyectos de arquitectura o ingeniería. Por esta razón este factor no aplica para este caso de estudio. Sin embargo se puede dar la situación de algunas estrategias del mercado externo, es contratación de servicio bajo la modalidad de outsourcing o tercerización. Esta estrategia consiste en la contratación de empresas externas que presten el servicio o bien requerido. Se contratan empresas que brinden un servicio específico por un periodo determinado.

Industrias Relacionadas y de Apoyo:

Las industrias relacionadas o empresas proveedoras de materiales, insumos y apoyo están fuera del instituto, lo cual representa una desventaja en cierta medida y se convierten en inconvenientes en el momento de las adquisiciones de los insumos y materiales que se utilizan para desarrollar las actividades del DOMT, debido a que la ubicación del centro de operaciones, que es la Sede de Caracas geográficamente no beneficia para el proceso de adquisición. Adicionalmente, el instituto por su característica de Administración Pública debe regir por la Ley Licitaciones para todas las adquisiciones y contratación de bienes y servicios se. Lo cual implica un proceso administrativo que se requiere varios meses para llevarlo a cabo, y esta actividad se realiza en conjunto con otro departamento.

4.1.2. Desarrollo de la Cadena de Valor

La cadena de valor constituye para una empresa una herramienta poderosa para la formulación de las estrategias funcionales de la organización. Representa el proceso de una unidad de servicio, la cual consiste en una serie de acciones o etapas orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para lograr un resultado que satisfaga plenamente los requisitos del cliente, como consecuencia de las actividades realizadas. El Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico al momento de la elaboración del presente trabajo no tiene definida su Cadena de Valor. En este

capítulo desarrollaremos la Cadena de Valor de DOMT, de acuerdo al enfoque planteado por Porter.

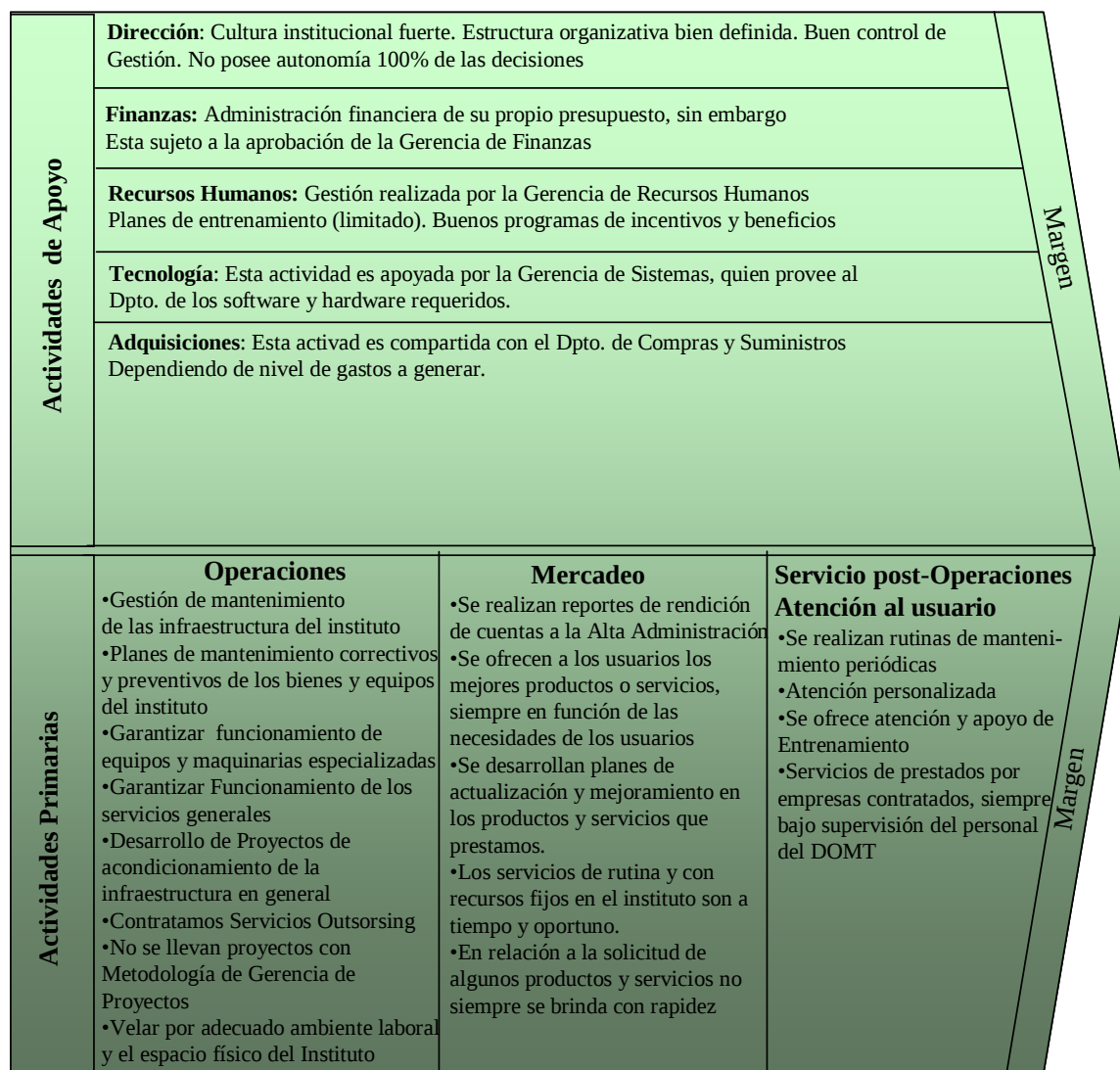


Figura 8 Cadena de Valor del Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico
Fuente: Diseño de la Investigadora

4.1.2.1. Actividades de Apoyo

Dirección:

El organigrama estructural del Departamento está bien definido y estructurado. Es un orden jerárquico piramidal cuyo responsable o máxima

autoridad es el Jefe de Departamento, luego le sigue el Adjunto al Departamento y seguidamente los Jefes de División con un grupo de colaboradores entre personal de staff (profesionales) de Apoyo (asistentes) y obreros. A nivel institucional, el Departamento esta adscrito a la Gerencia de Servicios Administrativos que a su vez pertenece a la Vicepresidencia de Administración, es una de cinco Vicepresidencias adscritas a la Primera Vicepresidencia que es el más alto nivel que le antecede a la Presidencia del Instituto.

Finanzas:

El departamento tiene la autonomía de manejar su presupuesto, el cual es formulado por cada una de la Divisiones de acuerdo a los requerimientos solicitados de las unidades del instituto y los usuarios. Esta actividad financiera y administrativa es responsabilidad de la División Administrativa adscritas a la Jefatura del Departamento. Esta División se encarga de administrar y controlar los contratos de bienes, obras y servicios prestados por terceros, de la formulación, administración y control del presupuesto de todos los gastos y pagos de servicios o proveedores que se generen durante el ejercicio económico el departamento de Operación y Mantenimiento técnico, igualmente de los gastos que se producen para atender todos los requerimientos solicitados a nuestro departamento.

El presupuesto que se formula para atender todos los requerimientos solicitados a nuestro departamento son evaluados y sometidos a la aprobación general de la Alta Administración del Instituto. Esta función es responsabilidad de la Gerencia de Finanzas, la cual se encarga de todo los asuntos financieros relacionados a lo presupuestos de gastos de todas las dependencias del Instituto.

Recursos Humanos:

La gestión de esta actividad es realizada por la Gerencia de Recursos Humanos. Esta gerencia tiene bajo sus funciones la captación de los recursos humanos capacitados y con el perfil que es requerido por cada dependencia del

instituto. Existe una División que se encarga de evaluar y proveer una lista de posibles candidatos para ocupar los vacantes que puedan existir dentro del Departamento. Los posibles candidatos previamente han sido sometidos a una serie de pruebas y exámenes para evaluar los requisitos mínimos exigidos para ingresar al instituto. Luego de esta precalificación ingresan a un listado de elegibles y posteriormente son remitidos a las unidades que requieran un personal con las características del perfil del candidato.

Tecnología:

La tecnología es muy importante dentro de una organización o en un departamento de mantenimiento. Por esta razón una de los objetivos del Departamento es velar por el buen funcionamiento de todos los equipos, instalaciones y maquinarias que se encuentran a nuestro cargo. Es importante mantenernos actualizados con los avances en el campo de la tecnología. Es nuestra responsabilidad el prestar un servicio adecuado y acondicionar la infraestructura en función de adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos cambios tecnológicos.

Con relación a la tecnología referente a la parte informática esta actividad está compartida con la Gerencia de Sistema e Informática, quien es el encargado de proveer al departamento todos los requerimientos de software y hardware necesarios para nuestras actividades.

Adquisiciones:

Esta actividad esta compartida con el Departamento de Compras y Suministros, el mismo se encarga proveer de materiales, insumos y requerimientos de todas las unidades en lo referente a bienes y servicios, que no se puedan proveer directamente por el Instituto. Dependiendo del monto de los bienes o servicios se establecer la forma de la compra, de acuerdo a la Ley de Licitaciones, puede ser mediante de una Licitación General, Licitación Selectiva o

Adjudicación directa. Estas actividades siempre en conjunto con la unidad usuaria solicitante.

4.1.2.2.Actividades Primarias:

Operaciones:

Se cuenta con el personal capacitado para garantizar el buen funcionamiento de todos los equipos, maquinarias, servicios, administración espacial y mantenimiento de todas las áreas del Instituto.

Velar por el correcto mantenimiento de la infraestructura, desarrollando planes de mantenimiento preventivos y correctivos de los bienes, inmuebles y equipos del Instituto.

Velar por garantizar oportunamente y eficientemente los servicios generales a todas las unidades del Instituto.

Desarrollar proyectos de ingeniería y arquitectura para acondicionamiento de la edificación que permita ofrecer un adecuado ambiente laboral.

Desarrollar proyectos de actualización o sustitución de maquinarias y equipos especializados para el desarrollo de las actividades de la organización.

Contratación de empresas mediante la estrategia “outsourcing” se prestan algunos servicios que apoyan la gestión del Departamento.

Se presta los servicios de mantenimiento de la edificación, así mismo proveer del mobiliario, el espacio y del ambiente adecuado.

Se llevan proyectos de construcción civil de gran envergadura o pequeñas intervenciones en la edificación.

Hay limitaciones en el uso de las herramientas que faciliten la planificación y control de los proyectos.

Existen limitaciones en los datos históricos o información sobre los costos estimados de los proyectos.

Mercadeo:

Periódicamente se presentan Informes de la Gestión realizada a la Alta Administración del Instituto.

La Gerencia de Servicios Administrativos establece ciertas iniciativas para cada uno de los departamentos que la integran y se revisan mensualmente los resultados y avances de cada iniciativa.

Existen campanas informativas esporádicamente de los proyectos o trabajos de alto impacto para la población del Instituto.

Se promueve hacer estudios o análisis con frecuencia de la satisfacción del cliente en cuanto al servicio recibido.

Servicios Post Ventas:

Se presta un servicio periódico de mantenimiento y prevención en los casos que así lo ameritan.

Siempre se está a la disposición o existe el personal disponible para atender todas las necesidades o eventualidades que se puedan presentar, incluso fuera del horario ordinario de trabajo.

En caso de los servicios contratados con empresas externas o de proveedores los contratos garantizan la disponibilidad de la atención requerida, siempre bajo la supervisión de un personal entrenado del Instituto.

Debido a las características de los servicios requeridos algunos de ellos de vital importación para mantener las operaciones del negocio, el personal del departamento ha desarrollado una mística y vocación al servicio y dedicación al trabajo.

4.1.3. Cuadro de Mando Integral.

El punto de partida para definir el Balance Score Card de una organización lo constituye la visión de lo que se desea alcanzar en el largo plazo. Esta visión puede ser descrita en términos de las cuatro perspectivas en las cuales seguidamente ubicar los objetivos y las relaciones causales que existen entre ellos.

Posteriormente estos objetivos se asociarán a indicadores que los medirán cuantitativamente. Las metas estarán asociadas a los resultados que se quieran obtener por indicador que se convertirán en planes de acción en la gestión de la organización.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2000) la construcción del Cuadro de Mando puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos. El cuadro de mando proporciona una herramienta para que la administración encause su organización en estrategias para el éxito a largo plazo. Al identificar los objetivos más importantes en los que una organización debe centrar su atención y recursos, el cuadro de mando proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una gama de procesos vitales. Cada componente del sistema de gestión estratégica puede ser vinculado a los objetivos estratégicos. Los objetivos para los clientes, procesos internos, empleados y sistemas están vinculados a la consecución de resultados financieros a largo plazo.

Es importante destacar que el enfoque de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton para la primera perspectiva es la financiera; sin embargo, a los fines de este estudio el modelo propuesto debe adecuarse a una institución de carácter público sin fines de lucro, donde sus esfuerzos no están dirigidos directamente a obtener una ganancia monetaria sino al logro de una misión. Obviamente que se requiere mantener un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo, y el buen manejo de los recursos de los financieros asignados a la institución, es uno de los indicadores de éxito pero de ninguna manera su razón de ser.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral elaborado durante la realización de este estudio. Mapa estratégico de la relaciones causa efecto del Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico

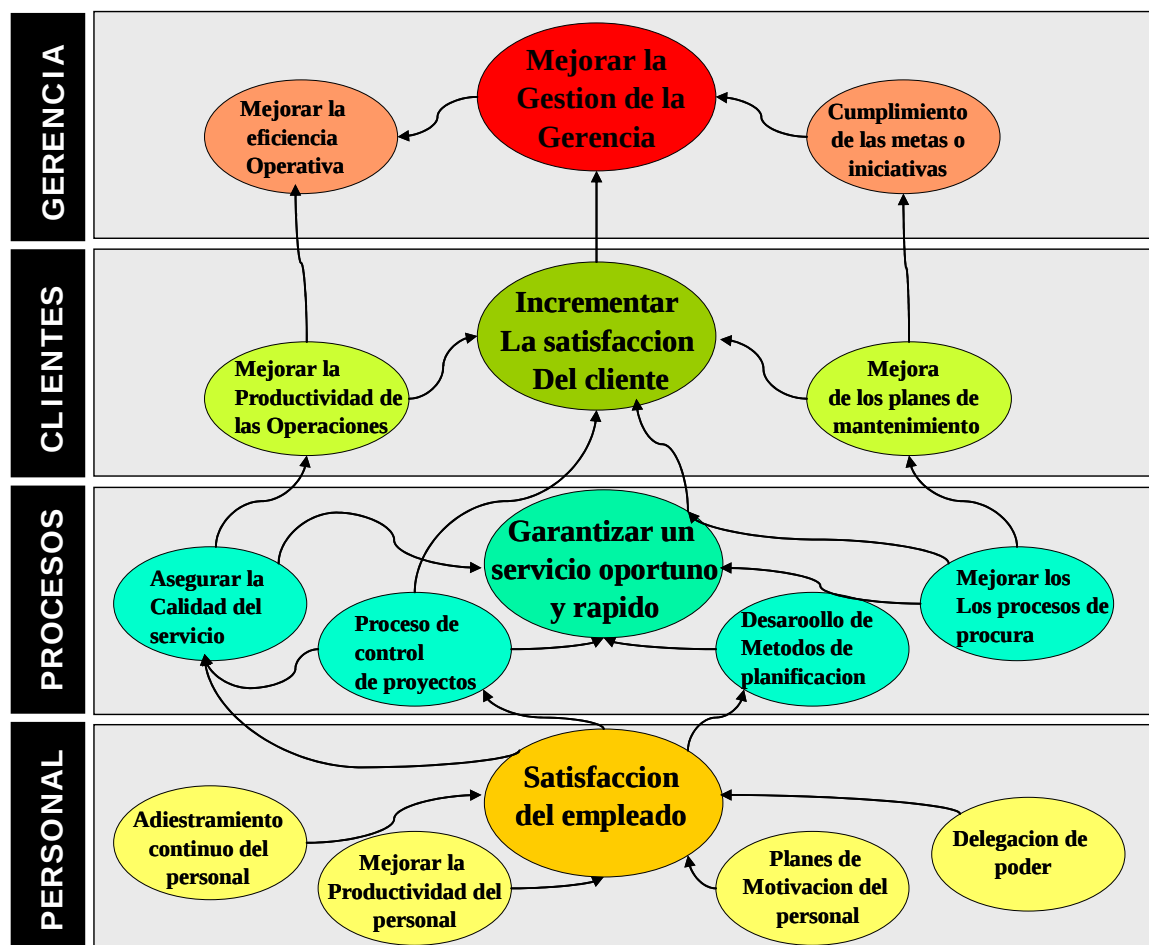


Figura 9 Cuadro de Mando Integral del Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico
Fuente: Diseño de la Investigadora

El proceso que se siguió para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral del Departamento se puede describir en las siguientes actividades:

Se realizan entrevistas con la gerencia y se recopila información sobre la visión, misión y estrategias de negocios de la Gerencia para luego obtener los objetivos y metas de la Gerencia de Servicios Administrativos.

Seguidamente, el proceso debe ser desarrollado a nivel de las perspectivas de los clientes o de los usuarios para este caso. Cuáles son los objetivos que se persigue en nuestro departamento y cuáles son los que esperan los usuarios de estos servicios

y del departamento como unidad de Negocio. Esta información fue recolectada mediante entrevistas a una muestra de usuarios seleccionados y evaluados sobre las expectativas que esperan del servicio que presta el DOMT.

En relación con las perspectivas de los procesos es decir cómo nos vemos nosotros mismos en cuando al desarrollo de nuestros procesos internos para atender y dar el mejor servicio. Esta actividad se realizó mediante reuniones con el Jefe del Departamento y los Jefes de Divisiones, lo cual va a permitir establecer los objetivos del departamento referente al desempeño.

Finalmente, se debe definir los objetivos estratégicos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento dirigido al personal, los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en qué el departamento debe ser excelente. Los objetivos que se determinan en esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas.

Primeramente, el Departamento define su misión como se señala en el Capítulo II de estar comprometidos en ser el Departamento que brinde la más alta Planificación del Mantenimiento eficaz, que ofrezca las mejores alternativas de acción para el máximo aprovechamiento de los recursos, garantizando así la disponibilidad de maquinarias y equipos, como también la preservación del valor de las instalaciones de manera preventiva y correctiva. Es una forma de comprometerse con la institución y todos los trabajadores para proveer un servicio oportuno, eficiente y seguro para garantizar la continuidad tanto de operaciones como de los equipos e infraestructura.

Según la metodología a utilizar, de la misión emanan los objetivos y metas del Departamento los cuales deben corresponder a de las cuatro perspectivas que se maneja en el Cuadro de Mando Integral.

Dentro de la perspectiva de la Gerencia de Servicios Administrativos que en este caso de la Perspectiva del Administrador, se debe hacer la correlación de los objetivos del Departamento de estar alineados con los objetivos de la Gerencia, así mismo, su gestión debe cumplir con las metas de ofrecer el mejor servicio que eventualmente le sea requerido por la gerencia. De acuerdo a las funciones asignadas al departamento se puede indicar los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Mejorar de la Gestión de Operaciones que presta la Gerencia de Servicios Administrativos a todas las dependencias del BCV.
- ✓ Cumplir satisfactoriamente con las metas e iniciativas ordinarias y extraordinarias previstos por la Gerencia de Servicios Administrativos.
- ✓ Mejorar la eficiencia de la operatividad y de los procesos que debe desarrollar la Gerencia de Servicios Administrativos para cumplir con sus objetivos y metas Institucionales.

En referencia con los objetivos del Departamento que impactan sobre las perspectivas de los Clientes, está relacionado con el logro de satisfacer al cliente, manteniendo un servicio de calidad y una mejora continúa de los servicios que ofrece a los usuarios del BCV. Los objetivos que desarrollamos en estas perspectivas son los siguientes:

- ✓ Incrementar el número de clientes satisfechos con los servicios solicitados.
- ✓ Mejorar la productividad de las operaciones y funciones internas de cada una de las distintas dependencias del Instituto.
- ✓ Mejora continua servicio prestado y planes de mantenimientos en general de equipos e infraestructura.

En el planeamiento de las perspectivas de los procesos internos, los objetivos se enfocan hacia el mejoramiento de los procesos y de las estrategias utilizadas para lograr adecuadamente realizar las funciones encargadas. Con base en el estudio realizado de los procesos y la gestión de proyectos de DOMT, pudimos evaluar y

detectar las fallas o debilidades que existe en el Departamento sobre la aplicación y conocimiento de la metodología de Gerencia de Proyecto.

Los objetivos que logramos identificar a nivel de esta perspectiva son:

- ✓ Garantizar un servicio oportuno, rápido y seguro a los usuarios del BCV
- ✓ Garantizar que los servicios prestados mantienen los niveles adecuados de de calidad.
- ✓ Mejorar los procesos de control y planificación para la ejecución de proyectos.
- ✓ Desarrollar e implantar sistemas o mecanismos de planificación adecuada y funcional para proyectos.
- ✓ Mejorar la metodología de los procesos de procura y adquisiciones

En relación con la cuarta perspectiva del personal o crecimiento se refiere a los objetivos que se formulan dentro de los compromisos del Departamento referente con la satisfacción de su personal y el mejoramiento continuo personal, promoviendo planes de entrenamiento y capacitación de la fuerza de los recursos humanos. En este sentido los objetivos se establecen seguidamente:

- ✓ Aumento de la satisfacción de los empleados.
- ✓ Adiestramiento continuo del personal
- ✓ Mejorar la productividad de los servicios o funciones de los empleados
- ✓ Planes de motivación del personal al logro de las metas y los objetivos propuestos.
- ✓ Proponer prácticas y métodos de delegación de poder y aplicación de técnicas de toma de decisiones

Definición de los objetivos.

Perspectiva	Objetivo Estratégicos
1. Perspectiva de la Gerencia	G1- Mejorar la gestión de la gerencia G2- Cumplir con las metas e iniciativas G3- Mejorar la eficiencia de la operatividad
2. Perspectiva de los Clientes	C1- Incrementar la satisfacción del Cliente C2- Mejorar las productividad de la operatividad C3- Mejorar continua de los servicios y los planes de mantenimientos
3. Perspectiva de los procesos Internos	I1- Garantizar un servicio Oportuno y rápido I2- Asegurar la calidad del servicio I3- Mejorar los procesos de control de proyectos I4- Desarrollar métodos de planificación I5- Mejorar los procesos de Procura
4. Perspectiva del personal o crecimiento	P1- Satisfacción del empleado P2- Adiestramiento continuo del personal P3- Mejorar la productividad del personal P4- Planes de motivación al personal P5- Delegación de poder

Tabla 1 Cuadro de Objetivos estratégicos
Fuente: Diseño de la Investigadora

4.2. Legado Estratégico

La orientación estratégica de la Gerencia de Servicios Administrativos adscrito a la Vicepresidencia de Administración en los próximos tres años estará orientada a contribuir con el mejoramiento de la efectividad interna del Instituto, preservando la asignación y administración eficiente de los recursos.

El tema estratégico principal está orientado a consolidar el mejoramiento de la Calidad de los Servicios. La GSA tiene como objetivo ordinario, proveer los bienes, obras,

materiales y servicios no personales y como objetivo estratégico propuesto por el Planificación Estratégica Institucional PEI tenemos, alcanzar la satisfacción del cliente.

La misión y visión de la Gerencia de Servicios Administrativos y el Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico se presentó en el Marco Institucional (Capítulo III).

Luego de los análisis realizados en relación con la Planificación Estratégica de la Institución, la Misión y la Visión del Instituto con la Gerencia y sus Departamento de Mantenimiento Técnico se observó que existe una total identificación y alineación estratégica del DOMT con la Gerencia de la Institución, tanto en su propia razón de ser, como en su plan acción y en la eficiente administración de los recursos, para contribuir a la efectividad interna del Instituto.

4.3. Gerencia de Proyectos

Con la Gerencia de Proyectos continuamos con el siguiente paso planteado por la metodología del OPM3. Para iniciar esta etapa primeramente, se debe establecer que la evaluación a realizar consiste en analizar si lo referente a las prácticas y los métodos que utiliza el DOMT para desarrollar los proyectos propuestos está apegado a los conocimientos y la aplicación de la metodología del PMBOK. Y sobre cómo se ha manejado cada una de las áreas de conocimientos de la Gestión de Proyectos que desarrolla el DOMT.

Gerencia de Integración:

Esta área del conocimiento es referente a los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la dirección de proyectos, que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los Grupos de Procesos de Gerencia de Proyectos. Los diversos aspectos considerados en la experiencia del DOMT para ejecución de proyectos para ésta área del conocimiento son los siguientes:

- a. Se elabora acta de constitución del proyecto (o documento similar) en la cual se autoriza formalmente un proyecto o una fase de un proyecto.

-
- b. Se documentan las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un plan de gestión del proyecto
 - c. Se ejecuta el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto para lograr los requisitos del proyecto definidos en el enunciado del alcance del proyecto
 - d. Se finalizan todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos para cerrar formalmente el proyecto o una fase del proyecto.

El estudio realizado arroja que si bien existen documentos donde que se genera un documento para el inicio de un proyecto, sustentado por ejemplo por una solicitud de requerimiento emitido por la unidad usuaria, una orden de trabajo o requerimiento donde se especifica el tipo de trabajo a realizar, además de toda la documentación requerida o soportes en relación con las necesidades que el proyecto debe satisfacer y qué tipo de beneficios va a aportar al cliente con su ejecución, no se maneja una correcta planificación y un control de esta fase, así mismo, se adolece de procesos que definan un plan de gestión posterior para el desarrollo del todo el proyecto.

Gerencia del Alcance:

La definición de la Gerencia de Alcance se refiere a los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente, se observa que la información levantada en las diferentes Divisiones del DOMT en su mayoría conocen y aplican a sus proyectos el elemento que está siendo considerado. Los diversos aspectos consultados para ésta área del conocimiento se indican a continuación:

- a. Se crea un plan de gestión del alcance del proyecto que refleje cómo se definirá, verificará y controlará el alcance del proyecto. Crear y definir la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)
- b. Se desarrolla un enunciado del alcance del proyecto detallado como base para futuras decisiones del proyecto

-
- c. Se subdividen los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar
 - d. Se formaliza la aceptación de los productos entregables completados del proyecto.
 - e. En su organización se controlan los cambios en el alcance del proyecto

La experiencia obtenida del manejo de este aspecto indica que si bien se crea un listado de trabajo que se deben cumplir ésta no es muy precisa dado que se realizada de manera empírica; sin embargo se detecta que el documento más importante en esta área de conocimiento que es crear y definir la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT), no se desarrolla en su totalidad.

En esta área, la mayor debilidad se detectó que no se aplica adecuadamente el Plan de gestión del alcance y no se controla o no existen los mecanismos para controlar los cambios de alcance de los proyectos. En Conclusión pareciera que no existe un plan de gerencia de alcance que asegure o que defina claramente el alcance de los proyectos.

Gerencia del Tiempo:

Es el área de conocimiento relacionada con la finalización de los proyectos en el tiempo estimado en el cronograma de trabajo, se observó que en la práctica, en su mayoría se aplican y se conocen los métodos para controlar el tiempo en el desarrollo de los proyectos. Los aspectos evaluados para ésta área del conocimiento se indican a continuación:

- a. Se identifican las actividades específicas del cronograma que deben ser realizadas para producir los diferentes productos entregables del proyecto
- b. Se identifican y documentan las dependencias entre las actividades del cronograma
- c. Se estiman el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma
- d. Se estiman la cantidad de períodos laborables que serán necesarios para completar cada actividad del cronograma

-
- e. Deficiencias en el análisis de las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto
 - f. Se controlan los cambios del cronograma del proyecto.

Como resultado, se puede indicar que es una de las áreas de conocimiento donde se evidencia un manejo más amplio de conocimiento y de su aplicación. Aunque se realiza de forma informal los cronogramas de ejecución presentados a juicios del Responsable del proyecto, no se tienen registros de datos sobre experiencias anteriores y por lo cual, la estimación de la duración de las actividades es a juicio o según la experiencia del responsable del proyecto, creando esto problemas debido que dependen de la experiencia que tenga la persona que esté llevando el proyecto en el momento, lo cual no garantiza en un alto porcentaje que los tiempos se puedan alinear cercanamente a la realidad.

Gerencia de Costos:

La gerencia de costos refiere a los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado, entonces se puede decir que se conocen y aplica en sus proyectos. Los diversos aspectos consultados para ésta área del conocimiento son mostrados a continuación:

- a. Se desarrolla una aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.
- b. Se suman los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base de costo total.

Se observó que se manejan altamente los conocimientos y aplicación de cada elemento. Sin embargo, siempre existen discrepancias debido a la fallas que se pueden generan a consecuencia de conocimientos básicos de la Gerencia del Alcance. Si el conocimiento de la Gerencia del Alcance y del Costo no se controla de manera adecuada y sin la planificación adecuada de todas las actividades del proyecto no es

posible que la gerencia de Costos pueda planificarse debidamente. Del mismo modo es importante destacar que el DOMT presta un servicio, y por tanto es de gran importancia que la estimación, planificación y control de costos sea manejado de manera apropiada, una buena gerencia en este sentido genera una buena administración y un rendimiento adecuado de los recursos financieros.

Gerencia de la Calidad

Esta área del conocimiento es la relativa a los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos por los cuales ha sido emprendido, se observó que generalmente el departamento reconoce los métodos y aplican a sus proyectos los aspectos relativos al control de calidad. Los diversos aspectos consultados para ésta área del conocimiento son mostrados a continuación:

- a. Se identifican qué normas de calidad son relevantes para el proyecto, determinando cómo satisfacerlas
- b. Se supervisan los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con las normas de calidad relevantes e identificar modos de eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio
- c. Se aplican las actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad, para asegurar que el proyecto utilice todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos

En relación con los resultados obtenidos por cada uno de los elementos consultados, se tiene que en general el conocimiento y aplicación de esta gestión es bastante buena, determinado por todos los controles y normas de calidad que se deben cumplir para los proyectos de ingeniería y arquitectura y en general de las actividades de mantenimiento y servicios que debe prestar el Departamento. Se puede señalar que el resultado indica que la Gerencia de Calidad es una de las cuales se tiene amplios conocimientos y se aplican adecuadamente mecanismos de control.

Gerencia de Recursos Humanos:

En esta área del conocimiento se tiene en consideración de los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto, se conocen y aplican los procesos relacionados a esta Gerencia.

- a. Se identifican y documentan los roles del personal proyecto, las responsabilidades y las relaciones de informe, así como se crea el plan de gestión de personal
- b. Se procuran externa o internamente los recursos humanos necesarios para concluir el proyecto
- c. Se mejoran las competencias y la interacción de los miembros del equipo para lograr un mejor rendimiento del proyecto
- d. Se hace un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolviendo polémicas y coordinando cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto

Con relación al estudio realizado se observó que hay debilidades y se tiende a mejoras de competencias y a los procesos de retroalimentación entre los miembros de los equipos, es por tanto un resultado que indica que en la realidad, se debería prestar mayor atención a mejorar aspectos relativos al elemento humano y de equipo de proyectos. Se evidencia poca atención en relación con la adecuada formación de las personas que tienen bajo su cargo la Gerencia de proyectos dentro del departamento, como por ejemplo tomar las acciones de formar líderes de proyectos para llevar a cabo esta labor.

Gerencia de las Comunicaciones:

En esta área del conocimiento se tiene en consideración lo referente a la información al desarrollo del proyecto a los stakeholders que organizan y dirigen el equipo del proyecto, se conocen y aplican los procesos relacionados a esta Gerencia.

-
- a. Se pone la información necesaria a disposición de los interesados en el proyecto cuando corresponda
 - b. Se recopilan y distribuye la información sobre el rendimiento. Esto incluye informes de estado, medición del progreso y proyecciones
 - c. Se gestionan las comunicaciones a fin de satisfacer los requisitos de los interesados en el proyecto y solventar situaciones imprevistas con ellos.

En el estudio realizado se refleja que la distribución de la información entre todos los miembros del equipo, de reportes de avance, rendimiento y proyecciones, son efectuadas únicamente a los estrictamente involucrados, y más comúnmente a la Gerencia y la Alta administración cuando así sea requerido. En cierta forma, esto indica la tendencia de los responsables de proyectos a crear una especie protección y cuidado en cuanto al avance del proyecto y a la información ante otros miembros del departamento, lo cual es una práctica de uso común por el hecho de que solo es información confidencial y únicamente la deben tener los interesados, los supervisores inmediatos y las autoridades del banco.

Gerencia de Riesgos:

Se desarrolla los procesos de la gestión de riesgos de un proyecto, Los diversos aspectos consultados para ésta área del conocimiento son mostrados a continuación:

- a. Se decide cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
- b. Se determinan qué riesgos pueden afectar al proyecto y se documentan sus características.
- c. Se categorizan los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia y su impacto.
- d. Se analizan numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto.
- e. Se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

-
- f. Se realiza el seguimiento de los riesgos identificados, supervisan los riesgos residuales, identifican nuevos riesgos, ejecutan planes de respuesta a los riesgos y evalúan su efectividad a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Se observa que en el departamento se conocen y aplican levemente los métodos de prevención de riesgos y no existe mucha profundidad en los elementos en relación con la cuantificación de los riesgos identificados, así como al seguimiento y planes de respuesta a estos riesgos. Se observa ciertas debilidades en la identificación y prevención de riesgos de los proyectos, no se llevan datos registro de los riesgos ocurridos anteriormente.

Para explicar este fenómeno se puede decir que el DOMT además cuenta con la colaboración del Departamento de Seguridad Industrial, claro está únicamente dirigido a la parte de accidentes laborales, seguridad e higiene ambiental. Se deduce que, a partir de la base de estos aspectos, es condición imprescindible el aprendizaje teórico de la metodología aplicada a Gerencia de Proyectos explicada en el PMBOK, la cual no es dominada y conocida en su detalle, y en general es bajo el control, conocimiento y aplicación de toda el área de conocimiento en Gerencia de Riesgos.

Gerencia de Procura

Esta área estudia los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o bienes. Los diversos aspectos consultados para esta área del conocimiento son los indicados a continuación:

- a. Existen procedimientos relativos al proceso de procura de bienes o servicios
- b. Se documentan los requisitos de los productos o servicios, a procurar
- c. Se cuenta con una lista o base de datos de los posibles suplidores.
- d. Se tienen formatos de: presupuestos, licitaciones, ofertas o propuestas, según corresponda.
- e. Se revisan ofertas, eligen entre posibles suplidores, y negocian un contrato por escrito con cada suplidor.

-
- f. Se gestiona el contrato y la relación entre el comprador y el suplidor.
 - g. Se revisan y documentan cuál es o fue el rendimiento de un suplidor a fin de establecer las acciones correctivas necesarias y proporcionar una base para relaciones futuras con el suplidor.
 - h. Se gestionan cambios relacionados con el contrato cuando corresponda
 - i. Se negocia y aprueba cada contrato, incluida la resolución de cualquier tema abierto
 - j. Se cierra cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del proyecto

En el caso del departamento se observo que los procesos de procura se manejan en base a suplidores previamente establecidos mediante contratos y/o algún tipo de documento legal que soporte la adquisición del bien. Así mismo, es un proceso que no es directamente planificado por el equipo de proyecto, y realmente en la práctica los conocimientos y manejos de esta área del conocimiento son muy limitados por ser un ente de la administración pública deben regirse por otros mecanismos para el proceso de adquisición como la Ley de Licitaciones; sin embargo, en los casos que se requieren los métodos empleados no utilizan la metodología que se recomiendan en el PMBOK. Es importante acotar que en su mayoría, esta actividad es realizada con la colaboración del Departamento de Compras y Suministro.

Análisis

Un primer resultado interesante, es el hecho de que aunque la mayoría del personal expresan conocer medianamente y/o completamente la metodología, se percibe en la realidad que su aplicación es mayormente regular o básica. Este hecho, posiblemente esté vinculado a que no ha habido el compromiso por parte del Departamento y la Gerencia para su aplicación formal, quizás escasos recursos de para capacitar al personal, en consecuencia faltan recursos humanos con los conocimientos adecuados y tiempo de implementación.

Si aplicamos la metodología indicadas en el PMBOK de las áreas de conocimiento sobre Gerencia de Proyectos, se detectó la más baja importancia a la

Gerencia la Procura, en contraposición a lo que en estudios recientes (Palacios 2002) se menciona que ésta área esta catalogada como una de las de mayor fortalezas en cuanto a su aplicación metodológica en proyectos en Venezuela.

Para la Gerencia de la Integración en la mayoría de los proyectos desarrollados en el DOMT si bien existen estos soportes y documentos que evidencia el inicio de un proyecto, no existe un plan estratégico de gestión de proyectos.

En la Gerencia del Alcance se debe profundizar en los procesos de definición y conformación de las actividades y trabajos a realiza dentro de los proyectos. Una de las debilidades es la definición del alcance que frecuentemente las unidades usuarias no tienen definido claramente sus objetivos y alcance del requerimiento, esto en consecuencia produce los conocidos cambios de alcance de los cuales no se tiene previstos mecanismos para controlar los mismos si no se resuelven en el momento de forma imprevista.

La Gerencia de Tiempo se planifica de acuerdo a la experiencia del líder de Proyecto no hay elementos de comparación o de estimación de duración de las actividades o tareas; sin embargo, es un aspecto al cual se le asigna una gran importancia y de mucha inspección dado el impacto que puedan ocasionar los retrasos y demoras en la finalización de los proyectos en las operaciones o planes estratégicos del BCV.

Para la Gerencia de Costos la estimación y planificación de los costos de los proyectos se analizan presupuestos estimados y análisis de costos de todos las actividades que se consideran en el proyecto; sin embargo, no hay procesos o metodologías establecidas y en muchos casos en consecuencia de las fallas de la Gerencia del Alcance y de tiempo no es posible la planificación correcta de los costos.

La Gerencia de Calidad se lleva a cabo mediante la implantación y aplicación de los controles existentes para cumplir con todas las normas y estándares de construcción. Se aplican cuidadosamente los mecanismos de control de cumplimiento

obligatorio de estas normas para que los proyectos se desarrollen con calidad por ser proyectos de ingeniería y arquitectura, es entonces lógico que esta área del conocimiento es altamente controlada y planificada en el Departamento.

En el área de Gerencia del Recursos Humanos, el análisis indica generalmente que se aplica a sus proyectos los elementos de la mencionada área. Sin embargo se observan conveniente la gestión para realizar mejoras de las competencias, promoviendo planes adiestramiento y capacitación al personal asignado a los proyectos.

En el área de Gerencia de las Comunicaciones, se aplica medianamente; sin embargo, se observa que se da muy baja importancia lo referente a los mecanismos o herramientas estándar para las actividades de distribución de reportes de avance, rendimiento, proyecciones entre los miembros del equipo.

En el área de Gerencia del Riesgo, el estudio indica que frecuentemente es controlado en sus proyectos. En esta actividad además se cuenta con el apoyo de la labor de otra dependencia del Instituto, desempeñada por la Gerencia del Seguridad del BCV y el Departamento de Seguridad Industrial.

En el área de Gerencia de la Procura, se evidencia que generalmente se aplica en sus proyectos, los elementos de la mencionada área; sin embargo no se desarrolla completamente la metodología que exige el PMBOK en esta área de conocimiento.

Es importante destacar que un aspecto importante durante el resultado de este estudio en lo relativo a la Gerencia de Recursos Humanos a la forma en que los responsables de proyectos y sus habilidades técnicas en Gerencia de Proyectos, se tiene que las personas responsables de proyectos demuestran que los conocimientos fueron adquiridos por experiencia y/o inducción de otro personal. Se observa de los líderes de proyectos conocen acerca de la metodología expuesta en el PMBOK, su aplicación y utilización es mayormente regular, básica y/o deficiente, y su aplicación

no es exigida dentro de la institución y por supuesto que solo se utiliza dependiendo de la persona que le sea asignado el proyecto.

En general, se observó con relación a los conocimientos técnicos del personal que desempeña la Gerencia de Proyectos, en su mayoría fueron obtenidos por experiencia de otras personas; presentándose un porcentaje muy bajo de conocimientos adquiridos por la vía formal de un postgrado y/o diplomado. En este sentido una debilidad que se puede observar para ayudar a mejorar la gestión de proyectos del departamento y conducir proyectos con éxito, sería recomendable utilizar habilidades en las áreas técnicas, gerenciales y humanas, en una interacción que conforma el cuerpo de conocimientos aceptado para la gerencia de proyectos. En este sentido, las habilidades técnicas se refieren al grado de instrucción formal en Gerencia de Proyectos, mientras que las habilidades humanas se refieren a las características personales y grupales que pueden ser establecidas como impulsores de una mejor y más adecuada consecución de objetivos en el trabajo. Es por tanto que la demanda por una gerencia eficaz, la multiplicación del número de proyectos, así como la creciente complejidad de los mismos, son aspectos que justifican la implementación de programas de estudio soportados sobre el adecuado conocimiento y uso de las herramientas expuestas por el PMBOK (“Project Management Body of Knowledge”), así como de las mejores prácticas y lecciones aprendidas de los facilitadores de dichos estudios.

De acuerdo a lo expuesto hasta el momento es entonces importante aplicar un sistema el cual permita saber la manera de llevar los proyectos y que permita medir las fortalezas y debilidades que existen en el Departamento.

4.4. Gerencia de Portafolio

En el Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico cada una de las Divisiones maneja su propio portafolio de proyectos, lo cual va a depender de la disciplina o la especialidad a la cual corresponda. Todos los proyectos que maneja el departamento apoyarán a

una unidad de negocio, un área específica o una iniciativa de la Alta Administración o de los requerimientos que puedan surgir dentro de la Institución.

En el Departamento, cada División desarrolla los proyectos que tengan dentro de su competencia con la colaboración de las otras unidades que considera necesaria, pero adicionalmente existe la Unidad de Programación y Control, quien a su vez presta apoyo a todas las unidades en el control y manejo de los proyectos. Cada Unidad es responsable de la ejecución un proyecto, y debe asignar un Líder de Proyecto o Supervisor de proyectos quien es el encargado de velar por la planificación de todas las actividades que se desarrollan en el proyecto. A su vez, tiene el apoyo de un personal asignado por la Unidad de Programación y Control, el Coordinador del Proyecto, quien se encarga de lo relacionado con el control de los proyectos. La unidad de Programación y Control de Proyectos utiliza como herramienta para el control de proyectos el “Project” for Windows de la empresa Microsoft, en la cual se tienen todos los registros y control del tiempo, planificación, avance de los proyectos y el control de los costos.

Semanalmente el DOMT debe hacer un reporte de seguimiento de la ejecución de los proyectos, ante la Gerencia de Servicios Administrativos, bien sea que pertenezca a las iniciativas extraordinarias o de las ordinarias. En este reporte debe presentar la información sobre el seguimiento el status y la situación de los proyectos en ejecución.

4.5. Gerencia de Programas

La Gerencia de Programas del DOMT son manejados directamente por el departamento, se orienta a la planificación de proyectos que responden a las necesidades del Instituto y que estén alineados con el Plan estratégico Institucional y en otro plano están los planes o proyectos que se realizan continuamente para la conservación y mantenimiento de los equipos e infraestructura, para contribuir a la continuidad de las operaciones en general.

El DOMT no tiene una metodología específica para la gerencia de programas, en este sentido para los proyectos que se relacionan entre si o que por su naturaleza y características deben contemplar un grupo multidisciplinario, donde deben participar todas las Divisiones la práctica frecuente es designar a un Líder de proyectos nombrado por el Jefe de División

responsable de la planificación y ejecución del proyecto, si es el caso, y de coordinar todo lo relacionado con las otras especialidades que deben desarrollar los proyectos complementarios.

En el aspecto relacionado a los programas que continuamente se realizan para la conservación, mantenimiento de los equipos o los respectivos contratos de mantenimiento, la Unidad de Programación y Control es la encargada de apoyar esta actividad. Esta unidad debe desarrollar conjuntamente con la Jefatura del Departamento los planes y programas de mantenimiento que coadyuden al óptimo funcionamiento de la gestión y operatividad de las unidades del Instituto. Debe apoyar en la definición de políticas y proyectos orientados a la eficiente operatividad de los equipos del Instituto a fin de identificar la oportuna sustitución, reposición, y actualización de los mismos. Igualmente, se encarga de diseñar los procedimientos relacionados con el sistema de gestión de mantenimiento; así como de controlar su ejecución con el fin de garantizar el óptimo uso.

4.6. Resultados o Indicadores de desempeño

De acuerdo a lo que se observó en la figura 9 y como resultado de la creación de Cuadro de Mando Integral se han identificado un número de objetivos correspondientes a cada perspectiva. Seguidamente, debemos identificar una serie de indicadores potenciales para cada objetivo. El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un Cuadro de Mando Integral es identificar los indicadores que mejor comuniquen el significado de una estrategia. Como sea que cada estrategia es única, cada Cuadro de Mando Integral debería ser único y contener varios indicadores únicos.

4.6.1. Selección de los indicadores

En esta parte se seleccionan los indicadores a desarrollar y a utilizar para cumplir con cada uno de los objetivos de propuestos por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Para ello, es necesario utilizar el análisis realizado para cada uno de los objetivos planteados de acuerdo a la perspectiva, luego determinar el Indicador de desempeño y se evaluará a cuales características corresponde, si cumple con los principios que estudiamos anteriormente y evaluar el cumplimiento de las condiciones necesarias como indicador. Seguidamente, se mencionan los medios de verificación que se utilizarán para obtener la

información que permitirá calcular los indicadores, esto ayuda a identificar las fuentes existentes de información. O bien, si no están disponibles, incluir en el diseño del proyecto actividades orientadas a recoger la información requerida. Y finalmente los rangos de medición. .

4.6.2. Perspectiva de la Gerencia

Para la primera Perspectiva de la Gerencia se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- ***Mejorar la gestión de la Gerencia:***

Este objetivo está enfocado hacia incrementar la gestión de desempeño de la Gerencia. Para dar cumplimiento a este objetivo debemos tener en cuenta que una parte de esta responsabilidad está en la gestión y las funciones básicas del Departamento, ayudando a mejorar el desempeño y rendimiento de los Servicios que ofrece la Gerencia. El DOMT, mediante su capacidad para cumplir con su misión, ayuda y contribuye a mejorar la gestión de la Gerencia de Servicios Administrativos y le aporta un importante valor al momento de la rendición de cuentas ante las autoridades del Instituto.

Para mejorar la Gestión y el rendimiento de la Gerencia ante la Alta Administración, es interesante plantearse que la misión de la Gerencia es proveer un oportuno y satisfactorio servicio a todas las dependencias del Instituto. Dentro de este orden de ideas la Gerencia se formula objetivos ordinarios y extraordinarios, donde en muchos casos se requiere elaborar y ejecutar proyectos con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios.

En tal sentido, sugerimos el siguiente indicador para medir el cumplimiento con los proyectos por ejecutar, que mide el porcentaje de proyectos ejecutados en el año, donde el número de proyectos realizados hasta el momento son la cantidad proyectos que se están ejecutando hasta la fecha en que se quiere medir el indicador y el número de proyectos estimados a realizar son los proyectos que se

tiene programados ejecutar durante el año. Esto proporciona el porcentaje de lo que se ha ejecutado para una fecha específica.

$$\% \text{ de proyectos ejecutados en el año} = \frac{\text{número de proyectos realizados al momento}}{\text{número de proyectos estimados a realizar}}$$

El medio de verificación de medir este indicador será el cronograma de ejecución de proyectos general del Departamento donde se muestran los proyectos iniciados y los proyectos ejecutados durante el periodo evaluado y el otro medio de obtener el número de proyectos estimados es el cuadro de actividades ordinarias y extraordinarias donde se tienen asignados los posibles proyectos a desarrollar durante el año y donde se van a ir incorporando los proyectos no contemplados que surjan por nuevos requerimientos.

Los rangos de medición de este indicador oscilan entre de 100 al 85% Excelente 70 al 84% Bueno, del 69 al 55% regular del 54 al 0% malo

- ***Cumplir con las metas e iniciativas***

Así mismo, con base en las metas e iniciativas que se plantea la Gerencia anualmente, el Departamento se compromete a alcanzar las metas y se formulan las iniciativas de su competencia sobre las cuales posteriormente debe hacer la rendición de cuenta de su gestión. Con base a lo mencionado anteriormente, se recomienda el siguiente indicador, que mide el número de metas cumplidas en un periodo establecido entre el número de iniciativas propuestas para desarrollar durante el año.

$$\% \text{ de la productividad de La Gerencia} = \frac{\text{número de metas cumplidas}}{\text{número de metas e iniciativas propuestas}}$$

El medio de verificación para la medición de este indicador se obtiene mediante la rendición de cuentas ante la Gerencia de las metas e iniciativas propuestas al inicio del año.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

- ***Mejorar la eficiencia en la operatividad***

Generalmente, todo proyecto debe ser programado y planificado con un cronograma de ejecución previo y esta información debe ser registrada mediante el siguiente indicador que persigue medir el nivel de cumplimiento de los plazos programados, con los siguientes elementos, el número de proyectos realizados en el tiempo programado y el número total de proyectos a ejecutar.

$$\% \text{ cumplimiento del cronograma} = \frac{\text{número de proyectos realizados en el tiempo programado}}{\text{número de proyectos a ejecutar}}$$

Este indicador se puede medir mediante la verificación de los proyectos culminados en el tiempo planificado, información que tiene la unidad de Programación y Control y el número de proyectos que se estimó realizar al inicio de año mas los otros proyectos que se han incorporado durante el periodo.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

4.6.3. Perspectiva de los clientes

- ***Incrementar la satisfacción del clientes***

Los indicadores para cumplir con los objetivos relacionados con la perspectiva de los clientes, deben estar diseñados para medir el nivel de satisfacción de los clientes y los servicios que demande el Instituto en general. En este sentido se propone el siguiente indicador, Incrementar la satisfacción del cliente donde se relaciona el número de clientes satisfechos con el servicio recibido y el número de clientes total que solicitaron un servicio. En conveniente aclarar que este indicador

se refiere a un proyecto específico solicitado una unidad determinada o por una necesidad detectada dentro de la institución.

$$\% \text{ clientes satisfechos} = \frac{\text{número de clientes satisfechos}}{\text{número de clientes que solicitaron un servicio}}$$

En ciertos casos y este es uno de ellos, a un objetivo se le puede asignar más de un indicador para evaluar realmente su dimensión. Para ello, se recomienda como apoyo y para reforzar la medición evaluar la calidad del servicio que se está ofreciendo. Sin embargo este indicador está contemplado en la perspectiva de los procesos que se presentarán más adelante.

El medio de verificación del indicador presentado anteriormente debe ser mediante una encuesta realizada al cliente para medir el grado de satisfacción del cliente en relación al tiempo transcurrido entre el momento cuando realizó su solicitud y cuando se recibió el servicio. Y el número de solicitudes que se reciben de los usuarios.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 85% excelente (alerta verde), del 85 al 70% Bueno (alerta amarilla), 69 al 55% regular (alerta roja) y del 54 al 0% malo (alerta roja).

- ***Mejorar la productividad de la operatividad***

Para mejorar la Productividad de las operaciones el Departamento debe considerar tener el control de cuantos requerimientos se reciben en el Departamento y cuántos requerimientos son atendidos en un momento determinado. Este indicador nos puede ayudar a descubrir el nivel de porcentaje en que se están atendiendo las necesidades de las unidades usuarias

$$\% \text{ de solicitudes atendidas} = \frac{\text{número de requerimientos atendidos}}{\text{número de requerimientos solicitados}}$$

El medio de verificación se obtendrá de las solicitudes recibidas por los usuarios que generalmente son realizadas mediante memorandos dirigidos a la Gerencia de Servicios Administrativos. El Departamento los recibe y los remite a

la División correspondiente, se recomienda que una vez que cada División verifique la factibilidad del proyecto el departamento debe llevar un documento general de todos los proyectos a fin de poder llevar el registro de los requerimientos solicitados y cada división tiene la información de las solicitudes que se han atendido.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 85% excelente (alerta verde), del 85 al 70% Bueno (alerta amarilla), 69 al 55% regular (alerta roja) y del 54 al 0% malo (alerta roja).

- ***Mejorar los tiempos de entrega de los proyectos***

Este objetivo consiste en los servicios prestados a los usuarios, principalmente en el área de proyectos en relación a la estructura física, espacios y mantenimiento de la infraestructura, los cuales soportan todas las actividades que realizan las demás unidades del instituto, así mismo en el área de mantenimiento de equipos instalados para el buen funcionamiento de la infraestructura y de las maquinarias especiales utilizados por distintas unidades del Instituto para desempeñar cabalmente sus actividades laborales. Buscamos un indicador que demuestre si los tiempos de entregas de las solicitudes o de terminación de proyectos satisfacen las expectativas de los clientes y si se realiza de acuerdo a lo estimado y ofrecido inicialmente al cliente. Con base en lo señalado anteriormente se genera el siguiente indicador:

$$\% \text{ *tiempos de entrega* } = \frac{\text{tiempo en que se finalizó un proyecto}}{\text{Tiempo estimado del proyecto}}$$

El medio de verificación de este indicador se obtiene mediante los cronogramas de actividades tiene cada proyecto en la planificación de su ejecución y el cronograma en que realmente se realizó, es decir, medir la relación entre lo real y lo planificado.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

4.6.4. Perspectivas de los Procesos

Los objetivos propuestos dentro de esta perspectiva se enfocan a medir el nivel de mejoramiento de los procesos y a las estrategias utilizadas para lograr adecuadamente realizar las funciones que competen al Departamento.

- ***Garantizar un servicio Oportuno y rápido***

Uno de los indicadores más recomendables en la perspectiva de los procesos es medir la dimensión del servicio prestado y la oportuna la respuesta del DOMT para atender los requerimientos de los usuarios. En este sentido, un indicador recomendado para garantizar el adecuado servicio y medir los procesos de atención de requerimientos es el porcentaje de solicitudes atendidas por periodos donde los elementos que lo conforman son número de solicitudes atendidas entre el número de solicitudes recibidas.

$$\% \text{ productividad} = \frac{\text{número de solicitudes atendidas en un mes}}{\text{número de solicitudes recibidas en un mes}}$$

El medio de verificación se obtendrá de las solicitudes recibidas por los usuarios, el Departamento los recibe y los remite a la División correspondiente. Se recomienda que, una vez que cada División verifique la factibilidad del proyecto el departamento debe elaborar un documento general de todos los proyectos a fin de poder llevar el registro de los requerimientos solicitados y cada división tiene la información de las solicitudes que se han atendido.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

- ***Asegurar la calidad del servicio***

Así mismo, cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor los clientes y producir resultados esperados. Las tendencias actuales ahora son el mejoramiento continuo de la calidad. Asegurar la calidad del servicio es un

indicador para medir la calidad de los procesos con el objetivo principal de satisfacer las expectativas de los clientes de la gerencia de la alineación con los objetivos estratégicos de la Institución. Este indicador denominado confiabilidad del trabajo realizado se compone de los aspectos número de quejas recibidas por el servicio y numero de trabajos realizados.

$$\% \text{ calidad del Trabajo realizado} = \frac{\text{número de quejas recibidas}}{\text{número de trabajos realizados}}$$

El medio de verificación de indicador presentado anteriormente debe ser mediante una encuesta realizada al cliente para medir la calidad del servicio en relación al tiempo transcurrido entre el momento cuando se realizo la solicitud y cuando recibió el servicio y la rapidez de la atención recibida. Y el número de solicitudes que se reciben de los usuarios.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

- ***Mejorar los procesos de control de proyectos***

Un indicador de medición de los procesos internos es el representado por la ejecución del presupuesto asignado, cuánto porcentaje se ha ejecutado a la fecha. Este indicador permite evaluar, financieramente hablando cuánto del presupuesto estimado se ha consumido, lo que representa también dentro de los procesos operativos si se están realizando los procesos operativos adecuados eficientes y oportunos para la entrega de los productos o servicios.

$$\% \text{ de Ejecución del presupuesto asignado} = \frac{\text{cantidad del presupuesto ejecutado a la fecha}}{\text{cantidad del presupuesto asignado}}$$

La verificación de este indicador es mediante la formulación presupuestaria asignada durante el año de ejercicio contra el presupuesto ejecutado hasta la fecha.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

- ***Desarrollar métodos de planificación***

Los procesos operativos dentro de toda organización tienen un peso importante, para los se deben identificar las características de costos, calidad, tiempo y actuación que permitan ofrecer buenos servicios y lograr alcanzar meta de la satisfacción de los clientes. El indicador aquí referido busca medir la característica tiempo y cumplimiento de los tiempos programados. Se compone de la siguiente manera: numero de actividades retrasadas y numero de actividades del proyecto son los más importantes dentro de las más importantes.

$$\% \text{ cumplimiento de los Cronogramas} = \frac{\text{número de actividades retrasadas}}{\text{número de actividades del proyecto}}$$

La verificación de este indicador se obtiene por el número de actividades retrasadas los proyectos y el número de actividades programadas inicialmente para el proyecto.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

- ***Mejorar los procesos de Procura***

En la perspectiva de los procesos internos, es importante se identificar los procesos críticos en los que se debe sobresalir con excelencia para satisfacer los objetivos estratégicos planteados. La propuesta de valor que se debe ofrecer a los clientes incluye, con frecuencia, unos tiempos de respuestas cortos como atributo crítico de la actuación. En este sentido para unos plazos de entrega cortos, de los trabajos o servicios a realizar lo representa los procesos de adquisición y procura de los insumos. El indicador recomendado para controlar este proceso es el

número de adquisiciones realizadas oportunamente y el número de adquisiciones realizadas hasta el momento.

$$\% \text{ de procesos de } \underline{\text{Adquisiciones oportunas}} = \frac{\text{número de adquisiciones realizadas oportunamente}}{\text{número de adquisiciones realizadas en la fecha}}$$

La verificación de este indicador se obtiene mediante la información del número de adquisiciones o procura de material necesario para cumplir con un requerimiento y si éste fue realizado oportunamente para cumplir con los tiempos programados.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

4.6.5. Perspectiva del personal

La capacidad de alcanzar las metas de los objetivos de la gerencia, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Como parte de la estrategia para mejorar los resultados y obtener una actuación sobresaliente es importante realizar inversiones en personal, sistemas y procesos que constituyan mejores capacidades para la organización.

- ***Satisfacción del empleado***

Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. La satisfacción del empleado
2. Retención del empleado
3. La productividad del empleado

El objetivo de la satisfacción del empleado se considera, como inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado. Los indicadores de medición de la satisfacción del empleado reconocen que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de la reacción, la calidad y el servicio al cliente. Este indicador lo podemos representar de la siguiente forma el número de los empleados satisfechos y el número de empleados totales.

$$\% \text{ grado de satisfacción del empleado} = \frac{\text{número de empleados satisfechos}}{\text{número de empleados totales}}$$

La verificación de este indicador se obtiene mediante la información del número de empleados satisfechos con su trabajo y responsabilidades dentro de la institución. Para ello, se sugiere elaborar una encuesta dirigida al empleado la cual puede ser tipo Test con una variedad de preguntas que puedan medir la variable que se esta buscando como grado de la satisfacción.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

- ***Mejorar la productividad del personal***

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y la moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos claves para la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir los resultados

$$\% \text{ nivel Productividad del Personal} = \frac{\text{número de horas hombres trabajadas}}{\text{número de empleados totales}}$$

La información para la verificación de este indicador está contenida en las horas obras trabajadas por el personal y el número total de personal. La unidad de Programación y Control lleva el control de número de horas trabajadas mediante el sistema máximo.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

- ***Adiestramiento continuo del personal***

En la mayoría de las organizaciones de hoy en día utilizan el Cuadro de Mando Integral están sufriendo cambios internos radicales. Si los esfuerzos están dirigidos a alcanzar los objetivos de clientes y de procesos internos, sus empleados han de aceptar nuevas responsabilidades. Para ello, es indispensable cubrir todas las carencias que existentes en el personal sobre como afrontar ciertas situaciones, o sencillamente para un mantener un personal adecuadamente con los conocimientos adaptados a los avances tecnológicos de te actualización. Es recomendable el indicador de adiestramiento continuo para medir si estamos aportando adecuadamente y eficientemente el debido conocimiento y adiestramiento de la fuerza personal, el indicador está estructurado por el número de horas de formación o entrenamiento y el número de horas trabajadas.

$$\text{\% de horas de formación de los empleados} = \frac{\text{número horas de formación y entrenamiento}}{\text{número de horas trabajadas por empleado}}$$

La información para la verificación de este indicador está contenida en las horas que el personal recibe entrenamiento y adiestramiento y el número de horas trabajadas por periodo específico.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

- ***Motivación al personal***

Uno de los principales motores que contribuye al éxito de una organización lo constituye la motivación del personal. Este aspecto es muy relevante ya que un empleado dejará de contribuir al éxito de la organización si no se siente motivado para actuar en interés de la organización. Un personal motivado no solo ofrecerá su mejor actuación sino que estará orientado al logro de los objetivos propuestos. Un buen indicador que puede medir el nivel de personal motivado desde del punto de vista económico. Donde la cantidad de trabajadores con buen rendimiento y la cantidad de trabajadores del Dpto.

$$\% \text{ del nivel del desempeño} = \frac{\text{cantidad de trabajadores con buen rendimiento}}{\text{cantidad de trabajadores del departamento}}$$

El medio de verificación de este indicador se obtendrá mediante el número de trabajadores que obtengan en sus evaluaciones de mérito un rendimiento dentro del orden de bueno, sobresaliente y excelente. Y a su vez el número total del personal del Departamento. Se plantea esto con la idea de identificar como es la tendencia del rendimiento en general del personal del Departamento.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

- ***Delegación de poder***

Para la delegación de poder es importante tomar en cuenta que si no se le concede libertad para tomar decisiones y poder de actuación, el personal no percibe o no siente que su presencia es importante y su participación es tomada en cuenta en las mejoras de la gestión del instituto. Se propone el siguiente indicador para evaluar el porcentaje del nivel de delegación de poder lo constituye medir el número de empleados que se delega funciones entre el número total de empleados.

$$\% \text{ nivel de delegación en } = \frac{\text{número de empleados que se delega una función extra}}{\text{Puestos de responsabilidad}} \quad \text{número total de empleados profesionales}$$

La información para la verificación de este indicador se obtiene mediante la información interna de delegación de funciones y responsabilidades al personal, el departamento deberá proceder a tener un listado con el personal que tenga bajo su cargo asignado una actividad o proyecto de relevancia.

El rango de medición para evaluar este indicador es 100 al 80% excelente (alerta verde), del 79 al 60% Bueno (alerta amarilla), 59 al 30% regular (alerta roja) y del 29 al 0% malo (alerta roja).

4.6.6. Análisis

En la siguiente figura se presenta el resumen de los indicadores que hemos construido y los parámetros a los cuales responde cada indicador de acuerdo a los principios de actuación que exige el BCV.

Perspectiva	Indicador-Información	Parametros	Rango de medicion			
Gerencia	% de proyectos ejecutados en el año	Eficacia	Malo 0%-54%	Regular 55%-69%	Bueno 70%-84%	excelente 85%-100%
	% de productividad de la Gerencia	Eficiencia	0%-54%	55%-69%	70%-84%	85%-100%
	% del cumplimiento del cronograma	Eficiencia	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
Clientes	% clientes satisfechos	Impacto	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
	% de solicitudes atendidas	Eficiencia	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
	% de tiempos de entregas	Eficacia	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
Procesos	% calidad del trabajo realizado	Calidad	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
	% productividad	Eficiencia	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
	% ejecucion del presupuesto asignado	Economia	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
	% cumplimiento de los cronogramas	Eficacia	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
	% procesos de adquisicion oportunas	Eficiencia	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
personal	% grado de satisfaccion del empleado	Calidad	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
	% nivel de productividad del personal	Economia	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
	% horas de formacion del personal	Impacto	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
	% del nivel de desempeno	Eficiencia	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%
	%nivel de delegacion de puestos de responsabilidad	Eficiencia	0%-29%	30%-59%	60%-79%	80%-100%

Tabla 2. Sistema de Indicadores
Fuente: Diseño de la Investigadora

Es importante destacar que, el rango de medición además de expresar el indicador en valores porcentuales, también indica el nivel de alerta del indicador, y se ha clasificado de la siguiente manera: de 0 a 59% (malo y regular) dentro de la alerta roja, de 60 a 79%(bueno) alerta amarilla y de 80 a 100% (excelente) dentro de la alerta verde.

CAPITULO V

VALORACIÓN DE LA PROPUESTA

5. Análisis

Con la realización de este trabajo Especial de Tesis se desea implementar las mejores prácticas y metodologías de gestión de proyectos para asegurar a la Gerencia de Servicios Administrativos que los proyectos son ejecutados alineados con las estrategias de la organización y respetando los procedimientos establecidos. El aporte esperado de este trabajo se considera de gran magnitud e impacto ya que está orientado al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Teniendo en cuenta que una de las principales responsabilidades que el DOMT tiene dentro de sus funciones es el desarrollo y ejecución de proyectos, es significativo el valor que un sistema de indicadores puede aportar a su desempeño, dentro de los cuales se destacan:

1. Facilidad de medir y evaluar el avance de la Gestión de Proyectos del Departamento.
2. Incrementar la productividad de la Gestión de Proyectos del Departamento de Operación y Mantenimiento Técnico.
3. Herramientas para determinar las debilidades e implementar las estrategias a seguir, para reducir los tiempos y costos de los proyectos.
4. Mejorar el Desempeño del Departamento de Operación Mantenimiento Técnico.

Indudablemente que este esfuerzo también tendrá un impacto positivo en otros aspectos relevantes para la organización como es la calidad de servicio y satisfacción del cliente, así mismo contribuye internamente a definir estrategias para el mejoramiento continuo, estandarizar procesos, control de gestión y promover una cultura de proyectos.

La aplicación de este tipo de sistemas es solo uno pequeño aporte para alcanzar los niveles de excelencia y calidad que son exigidos dentro de la organización, sin embargo, el desarrollo de esfuerzos de este tipo constituye una herramienta valiosa para el éxito de los proyectos.

CAPITULO VI

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Como resultados de la realización de este trabajo logramos crear un sistema de indicadores de gestión de desempeño, partiendo de una metodología donde se requiere evaluar y analizar previamente aspectos relacionados a los procesos internos de la Unidad de estudio. Primeramente, se realizó un análisis de la Planificación Estratégica de la organización, luego la evaluación de la misión y visión de la Unidad de estudio y los objetivos estratégicos y como está alineada con la estrategia de la institución, la siguiente etapa a definir es la aplicación de las áreas de conocimiento de Gerencia de Proyectos, Gerencia de Programas y Gerencia de portafolio. Para finalmente llegar a los Indicadores de desempeño y los resultados.

De acuerdo a Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) la teoría parte del supuesto, sobre los indicadores numéricos como los principales instrumentos de medición, los cuales se constituyen en una condición que aporta a las empresas las herramientas más útiles y ventajosas para mejorar su desempeño y aprender de su propia experiencia, que son los rasgos más característicos que distinguen la gerencia moderna de la tradicional.

El objetivo esencial para la selección de indicadores es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia. Es por ello que cualquier sistema de medición tiene como finalidad motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas organizaciones y empresas que logren traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas. De esta forma los directivos pueden observar las inversiones, las iniciativas y las acciones están alineadas con la consecución de los objetivos estratégicos.

El sistema de indicadores elaborado, propone un total de 16 indicadores que responden a cada una de los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas derivado del Cuadro de Mando Integral. Resultando un indicador por objetivo identificado,

independientemente de la cantidad de objetivos que puedan existir en cada una de las perspectivas, este número fue el resultado de seleccionar los objetivos más importantes y relevantes alineados con las estrategias de la institución y debido a ello se determinó elegir un solo indicador por objetivo, con la finalidad de no incrementar innecesariamente el número del sistema de indicadores. Según las prácticas y la teoría consultadas, un buen número de indicadores no debe pasar de 20 a 25 por Cuadro de Mando Integral. Es importante estar alerta de manera de no desviar la atención del equipo con un exceso de indicadores, que al final, con gran número de indicadores se corre el riesgo de la pérdida de tiempo haciendo mediciones sin importancia, lo cual no permitiría obtener los resultados esperados. Igualmente se puede ver el caso contrario de tener un número insuficiente de indicadores que no reflejen debidamente la verdadera realidad de la gestión. Así mismo, es posible que existan ciertos casos en que a un objetivo se le puede asignar más de un indicador para evaluar adecuada y realmente su dimensión. Este puede ser un análisis a ser realizado en un estudio futuro.

Es importante destacar que, los medios de verificación de los indicadores no son objeto de este trabajo, por lo cual solo se ha hecho mención de los mismos y las posibles alternativas, pero no se incluye ni el diseño ni la herramienta. Igualmente, este punto puede ser tema de estudio para futuras investigaciones y continuación de este trabajo.

Finalmente, se espera que este Trabajo Especial de Grado contribuya a aportar más conocimientos para aquellas personas que tenga interés sobre el tema de indicadores de gestión de desempeño. Y dentro de las organizaciones que sirva como impulso al proceso cíclico de mejoramiento continuo, a crear un enlace entre la estrategia de la empresa relacionada con los proyectos, a definir metas que nos permitan conocer en qué medida se cumplen los objetivos institucionales y que proporcioné un modelo de gestión productiva y eficaz que aporte valor a nuestra actuación y permita satisfacer a los grupos de interés o involucrados.

Recomendaciones

- ✓ De acuerdo a la bibliografía consultada es conveniente utilizar el menor número a fin de concentrar los esfuerzos y la atención en unos pocos indicadores relevantes. Un excesivo número de indicadores requiere de mucho esfuerzo para recopilar la información necesaria y calcularlos, distrayendo así la atención del equipo de los objetivos del proyecto.
- ✓ Se deben establecer mecanismos de monitoreo y control de los indicadores y los mismos deben ser revisados periódicamente, al menos una o dos veces al año, debido a los constantes variaciones internas, o cambios de los objetivos estratégicos, es posible que algún indicador esté midiendo algo que ya no es de utilidad o pueden surgir nuevos aspectos de interés que deseamos medir.
- ✓ Un Sistema de indicadores no es estático, por el contrario se caracteriza por ser dinámico y variable; es decir que, si evaluamos nuestras necesidades y los cambios del entorno, el sistema pueden variar incorporando nuevos indicadores y eliminando los que ya no son de nuestro interés.
- ✓ Establecer dentro de la institución una cultura de proyecto, de adiestramiento progresivo del personal en áreas de conocimiento de gerencia de proyecto.
- ✓ Estimular al personal para alcanzar las metas y objetivos, promover un ambiente identificación con la estrategia de la organización, fomentando una cultura de medición.
- ✓ Utiliza mejores prácticas, procesos, personal entrenado y metodología para la ejecución de Proyectos.

BIBIOGRAFIA

- Banco central de Venezuela
<http://www.bcv.org.ve>
- Batista Pilar, Collado Carlos, Sampieri Roberto. (2003) Metodología de la Investigación D.F. Mexico. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Beltran, Jesus. (1999) Indicadores de Gestion. Colombia, 3R Editores.
- Francés, Antonio (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Ediciones IESA
- Kaplan Robert, Norton David P. (2.000). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). 2da Edición Barcelona - España Ediciones Gestión 2000.
- <http://www.isixsigma.com/me/balanced%5Fscorecard>
- <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf>
- Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición (Guía del PMBOK)
- Project Management Institute (2003). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation
- Pacheco Juan, Castaneda Widberto, Caicedo Carlos (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Bogota, D.C., Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Vargas, Doris (2005) TEG. Propuesta para la implantación de la oficina de proyectos para la gerencia de sistemas e informática del Banco Central de Venezuela (BCV).Universidad Católica Andrés Bello.

CONSIDERACIONES ÉTICAS.

- ✓ El Código de Éticas para los miembros del PMI el “Project Management Institute, es el instituto dirigido a formar profesionales en la especialidad de Gerencia de proyectos. El PMI ha creado su propio su código de ética con el fin de determinar claramente las responsabilidades éticas del equipo.
- ✓ La información suministrada de la organización objeto de este estudio y los proyectos mencionados durante el presente este trabajo será reservado y de estricta confidencialidad.
- ✓ La información evaluada durante la realización de esta investigación deberá ser manejada de forma objetiva sin emitir juicio de valor ante los resultados obtenidos.
- ✓ Se ha distinguido las Consideraciones éticas del reglamento interno del Colegio de Ingenieros de Venezuela
- ✓ Algunas consideraciones éticas durante el presente trabajo son:
 - a.) Se respetaran y defenderán los derechos de autor sobre investigaciones realizadas y se divulgaran correctamente, reconociendo las contribuciones de investigación, profesionales e intelectuales (PMI Member Ethical Standards, Professional Behavior, Art, A4, Pág. 2).
 - b.) No se recibirá ningún pago extraordinario o algún tipo de bonificación a cambio de la información recopilada en este trabajo (PMI Member Ethical Standards Relationship With Customers, Clients, and Employers, Art B3, Pág. 2).