



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**DISEÑO DE UN TABLERO DE INDICADORES PARA PROYECTOS DE
EJECUCIÓN DEL *ACUERDO MARCO DE CORRESPONSABILIDAD PARA LA
TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL***

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PRESENTADO POR:

IDA ANNA FAGNANO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

ASESOR:

EMMANUEL LÓPEZ

CARACAS, ABRIL 2007

A Dios, quien me orienta hacia los caminos del amor y de la sabiduría.

A mi familia, quien fortalece cada logro de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser fuente de inspiración para culminar con éxito este postgrado.

Al Equipo Operativo Nacional del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*, quien me planteó este tema de investigación, y me brindó su apoyo, conocimientos y experiencias en el área de la gerencia de proyectos industriales.

Al profesor Emmanuel, por su valiosa colaboración, y por haberme facilitado conocimientos y experiencias para la estructuración de este trabajo especial de grado.

A mi familia, por su apoyo y comprensión para realizar el trabajo.

Un reconocimiento especial a profesores y compañeros de este postgrado, por haber compartido conocimientos y experiencias.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	3
1 <i>Planteamiento del Problema</i>	3
2 <i>Justificación de la Investigación</i>	6
3 <i>Objetivos de la Investigación</i>	6
3.1 <i>Objetivo General</i>	6
3.1 <i>Objetivos Específicos</i>	7
4 <i>Alcance y Delimitación</i>	7
5 <i>Limitaciones</i>	7
6 <i>Consideraciones Éticas y Legales</i>	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
1 <i>Bases Teóricas</i>	10
1.1 <i>La Dirección de Proyectos según el PMI</i>	10
1.2 <i>Procesos de Dirección de Proyectos según el PMI</i>	12
1.3 <i>La Producción Pública en el Sistema Social</i>	28
1.4 <i>Control de la Producción Pública</i>	30
1.5 <i>1.5 Gestión de la Calidad de un Proyecto según el PMI</i>	31
1.6 <i>El Cuadro de Mando Integral (CMI) como Sistema de Gestión Estratégica</i>	33
1.7 <i>Indicadores de Gestión para Proyectos/Operaciones de las Organizaciones Gubernamentales</i>	35

2	<i>Marco Conceptual</i>	39
2.1	<i>Conceptos generales</i>	39
	CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	42
1	<i>Tipo de Investigación</i>	42
2	<i>Diseño de la Investigación</i>	42
3	<i>Unidad de Análisis</i>	43
4	<i>Población y Muestra</i>	44
5	<i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</i>	44
6	<i>Técnicas para el Análisis de los Datos</i>	46
7	<i>Fases para la Investigación</i>	46
	CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	48
1	<i>Elementos del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	48
2	<i>Actores (Stakeholders), Productos y Procesos del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	51
2.1	<i>Actores (Stakeholders) del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	51
2.2	<i>Productos del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	57
2.3	<i>Procesos del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	57
2.3.1	<i>Estructura de Procesos del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	59
2.3.2	<i>Características de los Procesos del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	60
2.3.3	<i>Descripción de los Procesos Primarios del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	64
2.3.3.1	<i>Descripción del Proceso Relaciones con Proponente</i>	64
2.3.3.2	<i>Descripción del Proceso Diseño y Desarrollo Productos y Procesos</i>	66

2.3.3.3	<i>Descripción del Proceso Operaciones</i>	70
3	<i>Desarrollo de Métricas par Proyectos de Ejecución del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	74
3.1	<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	74
3.2	<i>Objetivos Estratégicos por Perspectiva del Cuadro de Mando Integral</i>	76
4	<i>Propuesta: Tablero de Indicadores para Proyectos de Ejecución del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	79
4.1	<i>Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Comunidad</i>	80
4.2	<i>Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Empresa</i>	81
4.3	<i>Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Financiera</i>	85
4.4	<i>Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Procesos</i>	87
4.5	<i>Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i>	89
	CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
1	<i>Conclusiones</i>	90
2	<i>Recomendaciones</i>	90
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
	ANEXOS	93
A	<i>Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Nombre	Pág.
1	Diagrama Causa-Efecto o Mapa Estratégico	34
2	Proceso de Análisis cualitativo de los datos	46
3	Cadena de valor de los Actores del Sistema de Gestión del <i>Acuerdo Marco</i>	54
4	Estructura de Procesos del Sistema de Gestión del <i>Acuerdo Marco</i>	59
5	Estructura del Proceso Relaciones con la Empresa Proponente	64
6	Estructura del Proceso Diseño y Desarrollo del Proyecto de Ejecución del <i>Acuerdo Marco</i>	67
7	Estructura del Proceso Ejecución del Proyecto	70
8	Preguntas estratégicas por perspectiva del Cuadro de Mando Integral	75
9	Mapa estratégico de la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Nombre	Pág.
1	Objetivos y Alcance del Proceso Relaciones con la Empresa Proponente	60
2	Objetivos y Alcance del Proceso Diseño y Desarrollo del Proyecto de Ejecución del <i>Acuerdo Marco</i>	61
3	Objetivos y Alcance del Proceso Ejecución del Proyecto	61
4	Objetivos y Alcance del Proceso Gestión de Recursos para la Ejecución del Proyecto	62
5	Objetivos y Alcance del Proceso Seguimiento de la Gestión Operativa de la Empresa Proponente	62
6	Objetivos y Alcance del Proceso Promoción del <i>Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	63
7	Objetivos y Alcance del Proceso Articulación entre Actores del <i>Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial</i>	63
8	Descripción del Proceso Relaciones con la Empresa Proponente	65
9	Descripción del Proceso Diseño y Desarrollo del Proyecto de Ejecución del <i>Acuerdo Marco</i>	68
10	Descripción del Proceso Ejecución del Proyecto	72
11	Descripción del Proceso de Apoyo en la Ejecución del Proyecto	73
12	Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Comunidad	80
13	Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Empresa	81
14	Indicadores cualitativos e instrumentos de medición	83
15	Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Financiera	85
16	Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Procesos	87
17	Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	89

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DISEÑO DE UN TABLERO DE INDICADORES PARA PROYECTOS DE
EJECUCIÓN DEL ACUERDO MARCO DE CORRESPONSABILIDAD PARA LA
TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL**

Autor: Ida A. Fagnano
Tutor: Emmanuel López
Fecha: Marzo, 2007

RESUMEN

En fecha 26 de mayo del año 2005, el Poder Ejecutivo Nacional, propone el *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*, como Política de Estado para la Recuperación del Tejido Industrial del país. La Coordinación Nacional de Fábrica Adentro, es responsable de la aplicación del Sistema de Seguimiento, Evaluación y Control de los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*. Se trata de proyectos productivos con acuerdos específicos negociados entre los empresarios/as, trabajadores/as, comunidad y el gobierno nacional. En la actualidad, el seguimiento de los proyectos se realiza mediante la recolección de datos e información de situación actual enfocados en problemas. Lo anterior justifica la realización de la presente Investigación y Desarrollo (Yáber, G. 2003), cuyo objetivo general fue Diseñar un Tablero de Indicadores para *Proyectos de Ejecución del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*. El estudio se desarrolló en tres (03) fases, siguiendo los fundamentos del *Project Management Institute, Inc. (PMI)*, conceptos y metodologías de *Planificación y Control de la Producción Pública*, y el enfoque del *Cuadro de Mando Integral*. En la primera fase, se describieron los Elementos del *Acuerdo Marco*; en la segunda fase, se definieron los Actores, Productos y Procesos del Sistema de Gestión del *Acuerdo Marco*; y en la tercera fase se desarrollaron las Métricas para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*. El producto de la investigación es un documento que contiene un Tablero de Indicadores Propuestos para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*. Como resultado de su aplicación, la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro podrá identificar las relaciones causa-efecto de problemas existentes, agregando valor a las decisiones a nivel estratégico. Lo anterior con el fin de garantizar el cumplimiento en cantidad, calidad, espacio y/o tiempo de los Resultados de la Política de Estado.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*, Control de la Producción Pública

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día, tanto públicas como privadas, reconocen la importancia de la medición de gestión y resultados como apoyo a los procesos de control estratégico. La métrica gerencial, la cual se traduce en un proceso de cuantificación de variables, aporta las bases para direccionar a la organización en base a su misión y visión.

En el caso del sector público, el establecimiento de indicadores de gestión de proyectos, considerando que el concepto de calidad parte del ciudadano/a, determina una mejora de las capacidades internas y externas para responder a sus variadas necesidades, además de los siguientes beneficios:

- 1.- Construcción de la viabilidad requerida para el desarrollo y la concreción de las Políticas de Estado, para que se obtengan los Resultados esperados por el Gobierno Nacional
- 2.- Mayor eficiencia interna y procesal del Sistema de Producción Pública a través de las Políticas de Estado
- 3.- Mejora de la eficacia externa y direccional de cada proceso del Sistema de Producción Pública

Con base a las consideraciones anteriores, se planteó la propuesta de desarrollar un tablero de indicadores para Proyectos de Ejecución de la Política de *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*. La presente investigación se enmarcó en el contexto estratégico de la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro, adscrita al Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y el Comercio, responsable del seguimiento, evaluación y control de la Política de Estado.

Los resultados del estudio realizado se presentan estructurados en 5 capítulos que brevemente se describen a continuación.

- **Capítulo I: El Problema.** En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, y se definen la justificación, objetivos, alcance, delimitación y limitaciones de la investigación.
- **Capítulo II: Marco Teórico.** Comprende las bases teóricas y el marco conceptual que fundamentan la presente investigación.
- **Capítulo III: Marco Metodológico:** Define el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, población y muestra, las técnicas para recolección y análisis de la información y las fases de la investigación.
- **Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.** En este capítulo se realiza el análisis de los resultados de los objetivos específicos planteados para la investigación, y se presenta la propuesta del tablero de indicadores para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*.
- **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.** Describe las principales conclusiones y recomendaciones originadas a partir del análisis realizado.

Por último se presentan las fuentes bibliográficas consultadas y los anexos referenciados en la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. Planteamiento del Problema

En fecha 26 de mayo del año 2005, el Poder Ejecutivo Nacional, propone el *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*, como Política de Estado para la Recuperación del Tejido Industrial del país.

El *Acuerdo Marco* se fundamenta en los artículos 70, 299 y 308 de la Constitución de la República, y en el artículo 623 de la Ley Orgánica del Trabajo. Tiene por objeto garantizar un proceso de diálogo social, constructivo y permanente, entre el gobierno nacional, los empresarios, empresarias, los trabajadores y trabajadoras, y la comunidad, facilitando el establecimiento de compromisos específicos para la recuperación del aparato productivo nacional.

La dirección de la ejecución del *Acuerdo Marco* compete a los siguientes Órganos Ejecutores (ministerios y respectivos entes adscritos):

- 1.- Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y el Comercio (Órgano Rector y Ejecutor)
- 2.- Ministerio del Poder Popular para las Finanzas
 - Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela – BANDES
 - Banco Industrial de Venezuela - BIV
- 3.- Ministerio del Poder Popular para la Economía Popular
 - Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI)
 - Fondo de Crédito Industrial (FONCREI)
 - Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP)
- 4.- Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología
- 5.- Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social

La presente investigación se desarrolló en la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro, que incluye representantes de los cinco (05) Órganos Ejecutores, y es responsable de ejercer el Seguimiento, la Evaluación y el Control de los Proyectos de Ejecución de la Política de Estado.

El estudio se enfoca en la necesidad de implementar instrumentos de medición del desempeño organizacional en la gerencia de los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*.

Los Proyectos de Ejecución responden a objetivos estratégicos de la Política de Estado, y se materializan a través del cumplimiento de compromisos específicos asumidos voluntariamente, entre el gobierno nacional y las empresas que se adhieren al *Acuerdo Marco*. Específicamente, empresarios/as, trabajadores/as de pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial nacional y dedicadas, preferentemente, a la producción de bienes o servicios en los sectores agroindustrial, farmacéutico, textil, confección, plástico, químico, metalmecánico, construcción, turismo, tecnologías blandas y duras. Así como también aquellas empresas cuyo objeto sea el desarrollo, aguas abajo, de las industrias propiedad del Estado.

Los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*, representan Productos Organizacionales, los cuales implican Totalidad de Gestión sobre los Insumos, los Productos y los Resultados originados. Lo anterior determina responsabilidad sobre la generación de los Productos en cuanto a:

- Calidad
- Cantidad
- Pertinencia Espacial
- Pertinencia Temporal

Además de:

- Responsabilidad sobre procura y provisión de Insumos
- Responsabilidad sobre combinación de Insumos en cantidades y calidades suficientes, adecuadas, necesarias y precisas

La Coordinación Nacional de Fábrica Adentro es responsable de planificar, ejecutar, supervisar y controlar los procesos de gestión de los proyectos, entre las fases de Iniciación y de Cierre para cada proyecto. Considerando que el proyecto inicia con la presentación de una propuesta de proyecto, por parte de la empresa interesada de suscribir el Acuerdo Marco, y finaliza con la entrega del último desembolso correspondiente al financiamiento aprobado.

En la actualidad el seguimiento de los proyectos se realiza a través de la recolección de información sobre el rendimiento del proyecto en ejecución, con respecto a las variables de alcance, tiempo y costos. Lo anterior incluye revisiones periódicas del trabajo ejecutado (productos entregables); así como también incluye el seguimiento del cronograma del proyecto, mediante la comparación de las fechas de inicio y finalización del cronograma objetivo, contra las fechas reales.

A los fines de desarrollar la viabilidad de la ejecución de la Política de *Acuerdo Marco*, las funciones de la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro no se limitan solo a la supervisión y vigilancia de Actividades, Productos y Resultados. Es responsable también de ejercer la función de Evaluación de la Política de *Acuerdo Marco*. Por consiguiente, se ha planteado las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Cuáles son los indicadores que permiten comparar los Insumos Programados versus los Aplicados?
- 2.- ¿Cuáles son los indicadores para la comparación entre las especificaciones del Producto Nominal, y el Producto Generado en cuanto a cantidad, calidad, espacio y tiempo?
- 3.- ¿Cuáles son los indicadores que permiten monitorear los Resultados Esperados versus los Resultados Obtenidos?

El desarrollo de un sistema de monitoreo basado en indicadores, es la base para la implementación de un adecuado Sistema de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión de la Política de *Acuerdo Marco*.

De lo contrario, el estado más probable que se originaría, sería el descrédito y la pérdida de legitimidad del Sistema Gobernante (Órganos Ejecutores) de la Política de Estado.

2. Justificación de la Investigación

El desarrollo de la presente investigación reviste gran importancia para el Equipo responsable del Seguimiento, Evaluación y Control de la Política de *Acuerdo Marco*. Permitió realizar el análisis sistemático de la Política de Estado, considerando a las Organizaciones responsables como sistemas operacionales, en cuanto generan Productos Organizacionales estructurados como relaciones Insumos-Productos-Resultados.

Para ello se aplicaron técnicas, procedimientos y mejoras prácticas recomendadas por el Project Management Institute (PMI); además de metodologías sobre técnicas de gobierno para la Planificación y Control de la Producción Pública, y la metodología del Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard - BSC) para el desarrollo de indicadores.

La implementación de los resultados del presente trabajo, permitirá suministrar la base informativa para la instalación y operación de un Sistema de Soporte a las Decisiones, y que requiere la gestión de la Política de Estado, a efectos de maximizar su eficiencia, eficacia y efectividad.

3. Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo General

Diseñar un Tablero de Indicadores para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*.

3.2 Objetivos Específicos

- Describir los Elementos del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*.
- Describir los Actores (Stakeholders), Productos y Procesos del Sistema de Gestión del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*.
- Desarrollar Métricas para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*.

4. Alcance y Delimitación

La presente investigación tuvo como objetivo, desarrollar un tablero de indicadores para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*. Lo anterior a través de la aplicación de técnicas y procedimientos recomendados por el Project Management Institute (PMI), además de metodologías utilizadas para la Planificación y Control de la Producción Pública, y para el control de gestión.

La metodología del Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard – BSC) se aplicó hasta llegar a la obtención de los indicadores, a partir de los objetivos estratégicos de las perspectivas de la organización.

En el estudio no se establecieron metas e iniciativas para cada una de las perspectivas consideradas, y no se abarcaron las fases de implementación y de seguimiento del sistema de indicadores propuesto.

5. Limitaciones

La disponibilidad limitada de indicadores paramétricos que sirvan de referencia para establecer la efectividad del control de gestión de los Proyectos de

Ejecución del *Acuerdo Marco*, constituyó la principal limitante para la ejecución del presente trabajo.

6. Consideraciones Éticas y Legales

El desarrollo de la presente investigación se basó en el cumplimiento del Código de Ética para Gerencia de Proyectos. El Project Management Institute (PMI) establece que los profesionales dedicados a la Gerencia del Proyectos, deben comprometerse a:

- Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional
- Aceptar las responsabilidades de sus acciones
- Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales
- Practicar la justicia y honestidad
- Alentar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional

Adicionalmente, deben conducir sus actividades de forma consistente con los siguientes Estándares de Conducta:

Comportamiento Profesional

- Revelar completa y oportunamente cualquier conflicto profesional
- Abstenerse de ofrecer o aceptar pagos, compensaciones o beneficios tangibles, los cuales no están en conformidad con las leyes aplicables y puedan proveer una ventaja injusta para sus negocios o los que ellos representan

Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros.

Procurar mejorar sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales, y dar a conocer sus calificaciones profesionales de forma sincera y certera.

Relaciones con Clientes y Empleados

- Suministrar a los clientes y empleados información honesta, imparcial y completa concerniente a sus calificaciones, servicios profesionales y de preparación de estimados de costos y resultados esperados
- Honrar y mantener la confidencialidad y privacidad de la identidad de los clientes, de la información de trabajo, tareas asignadas y otro tipo de información adquirida durante el curso de la relación profesional, a menos que el cliente le conceda permiso o que el mantenimiento de la confidencialidad sea un acto no ético, ilegal e ilícito
- No tomar ventajas personales, comerciales o financieras de la información confidencial y privada adquirida durante el curso de sus relaciones profesionales

Relaciones con la Ciudadanía y la Comunidad

- Honrar y respetar toda obligación legal y ética, incluyendo leyes, reglas y costumbres de la comunidad y nación en la cual ellos funcionan, trabajan o conducen sus actividades profesionales

Desempeñar su trabajo de forma consistente con los estándares profesionales que protegen a la ciudadanía del peligro

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La elaboración del marco teórico se basó en la revisión de la literatura correspondiente con el tema de investigación, específicamente:

- Marco conceptual de la Dirección de Proyectos según el Project Management Institute (PMI)
- Procesos de Dirección de Proyectos según el PMI
- El control de Gestión vinculado a la Producción de las Organizaciones Gubernamentales
- Gestión de la Calidad de un Proyecto según el PMI
- El Enfoque basado en procesos según la Norma Internacional ISO 9001:2000
- El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión Estratégica
- Indicadores de Gestión y Resultados para el Sistema de Gerencia por Operaciones en las Organizaciones Gubernamentales

1. Bases Teóricas

1.1 Marco Conceptual de la Dirección de Proyectos según el PMI

El Project Management Institute, en su manual PMBOK ® Guide (2004), proporciona una estructura basada en definiciones y normas, para entender la dirección de proyectos.

Introducción a los Proyectos

Un proyecto se define como un conjunto de actividades con una duración limitada, y cuyo resultado final es un producto único. En el contexto de la dirección de proyectos, deben considerarse los siguientes aspectos clave:

1.- Ciclo de vida del proyecto

2.- Interesados en el proyecto

3.- Influencias de la organización

1.- Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida del proyecto representa el conjunto de fases en las que se divide el proyecto, para facilitar su gestión. Los ciclos de vida del proyecto generalmente definen:

- ✓ El trabajo técnico que debe realizarse en cada fase
- ✓ Cuándo se deben generar los productos entregables en cada fase y cómo se revisa, verifica y valida cada producto entregable
- ✓ Quién está involucrado en cada fase
- ✓ Cómo controlar y aprobar cada fase

Por lo general, cada fase del proyecto concluye con una revisión del trabajo logrado y los productos entregables a fin de determinar la aceptación, o si se requiere trabajo adicional, o se debe considerar cerrada la fase.

2.- Interesados en el proyecto

Los interesados (Stakeholders) en un proyecto son las personas y organizaciones que pueden influir sobre los objetivos y resultados del proyecto.

Con el fin de asegurar un proyecto exitoso, el equipo de dirección de proyectos, debe identificar requisitos y expectativas de los interesados. Los interesados tienen niveles de responsabilidad y autoridad variables al participar en un proyecto.

Se distinguen los siguientes tipos:

Interesados de influencia positiva. Son los que se beneficiarán de un resultado exitoso del proyecto.

Interesados de influencia negativa. Son los que ven resultados negativos como consecuencia del éxito del proyecto.

3.- Influencias de la organización

El equipo de dirección de proyectos debe conocer cómo afectan al proyecto, la cultura y la estructura de la organización u organizaciones que le dieron inicio.

La cultura se ve reflejada en numerosos factores, entre los que se incluyen:

- Valores, normas, convicciones y expectativas compartidas
- Políticas y procedimientos
- Percepción de las relaciones de autoridad
- Ética laboral

Por otra parte, la estructura de la organización ejecutante con frecuencia restringe la disponibilidad de recursos; desde una estructura funcional a la orientada a proyectos, con diversas estructuras matriciales en el medio.

En una organización orientada a proyectos, la mayoría de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo del proyecto, y los directores del proyecto cuentan con una gran independencia y autoridad.

1.2 Procesos de Dirección de Proyectos según el PMI

La Norma para la Dirección de Procesos de un Proyecto del Project Management Institute, establece los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos aplicables a cualquier proyecto, y los procesos que componen tales grupos.

Dicha norma documenta la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto individual; siendo reconocidos dichos procesos como buenas prácticas en un contexto global. El director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, es responsable de seleccionar los procesos apropiados para cualquier proyecto dado.

El equipo del proyecto ejecuta los procesos de dirección de proyectos, que por lo general, pertenecen a una de las siguientes categorías principales:

- Procesos de dirección de proyectos comunes a la mayoría de los proyectos, los cuales están relacionados entre sí y se llevan a cabo para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto.

- Procesos orientados al producto que especifican y crean el producto del proyecto.

El Project Management Institute divide los procesos de dirección de proyectos en cinco grupos:

- 1.- Grupo de Procesos de Iniciación
- 2.- Grupo de Procesos de Planificación
- 3.- Grupo de Procesos de Ejecución
- 4.- Grupo de Procesos de Seguimiento y Control
- 5.- Grupo de Procesos de Cierre

Los cinco Grupos de Procesos tienen dependencias claras y se llevan a cabo siguiendo la misma secuencia en cada proyecto.

Grupo de Procesos de Iniciación

Se compone de procesos que inician un proyecto o fase del proyecto, y como salida definen la finalidad del proyecto, identifican los objetivos y autorizan al director del proyecto a iniciar el proyecto. El Grupo de Procesos de Iniciación incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

1.-Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto. Es el proceso que documenta las necesidades de negocio y el nuevo producto, servicio u otro resultado que se pretende obtener.

Entradas del proceso: Contrato; Enunciado del trabajo del proyecto; Factores Ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización.

Salidas del proceso: Acta de constitución del proyecto.

2.- Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar. Es el proceso que documenta los requisitos del proyecto y de los productos entregables, los requisitos de los productos, los límites del proyecto, los métodos de aceptación y el control del alcance.

Entradas del proceso: Acta de constitución del proyecto; Enunciado del trabajo del proyecto; Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización.

Salidas del proceso: Enunciado del alcance del proyecto preliminar.

Grupo de Procesos de Planificación

Incluye los procesos para planificar y gestionar con éxito un proyecto para la organización. Los procesos de planificación desarrollan el plan de gestión del proyecto. Estos procesos también identifican, definen y maduran el alcance del proyecto, el coste del proyecto y planifican las actividades del mismo. El Grupo de Procesos de Planificación incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

1.-Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto. Es el proceso que permite definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes en el plan de gestión del proyecto.

Entradas del proceso: Enunciado del alcance del proyecto preliminar; Procesos de dirección de proyectos; Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización.

Salidas del proceso: Plan de gestión del proyecto

2.-Planificación del Alcance. Es el proceso requerido para crear un plan de gestión del alcance del proyecto, y cómo se creará y definirá la estructura de desglose del trabajo.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Acta de constitución del proyecto; Enunciado del alcance del proyecto preliminar; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Plan de gestión del alcance del proyecto

3.-Definición del Alcance. Es el proceso utilizado para crear un enunciado detallado del alcance del proyecto como base para futuras decisiones del proyecto.

Entradas del proceso: Activos de los procesos de la organización; Acta de constitución del proyecto; Enunciado del alcance del proyecto preliminar; Plan de gestión del alcance del proyecto preliminar; Solicitudes de cambio aprobadas.

Salidas del proceso: Enunciado del alcance del proyecto; Cambios solicitados; Plan de gestión del alcance del proyecto (actualizaciones).

4.-Crear EDT. Representa el proceso necesario para subdividir los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes con alcance más pequeño y más fáciles de gestionar.

Entradas del proceso: Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Plan de gestión del alcance del proyecto; Solicitudes de cambio aprobadas.

Salidas del proceso: Enunciado del alcance del proyecto (actualizaciones); Estructura de desglose del trabajo; Diccionario de la EDT; Línea base del alcance; Plan de gestión del alcance del proyecto (actualizaciones); Cambios solicitados.

5.-Definición de las Actividades. Es el proceso para identificar las actividades específicas que deben realizarse para producir los diversos productos entregables del proyecto.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Estructura de desglose del trabajo; Diccionario de la EDT; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Línea de actividades; Atributos de la actividad; Línea de hitos; Cambios solicitados.

6.-Establecimiento de la Secuencia de las Actividades. Es el proceso para identificar y documentar las dependencias entre las actividades del cronograma.

Entradas del proceso: Enunciado del alcance del proyecto; Lista de Actividades; Atributos de la actividad; Lista de hitos; Solicitudes de cambio aprobadas.

Salidas del proceso: Diagrama de red del cronograma del proyecto; Lista de actividades (actualizaciones); Atributos de la actividad (actualizaciones); Cambios solicitados.

7.-Estimación de Recursos de las Actividades. Es el proceso necesario para determinar los tipos y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Lista de Actividades; Atributos de la actividad; Disponibilidad de recursos; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Requisitos de recursos de las actividades; Atributos de la actividad (actualizaciones); Estructura de desglose de recursos; Calendario de recursos (actualizaciones); Cambios solicitados.

8.-Estimación de la Duración de las Actividades. Es el proceso requerido para estimar la cantidad de períodos laborales que se requerirán para completar cada actividad del cronograma.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Lista de Actividades; Atributos de la actividad; Requisitos de recursos de las actividades; Calendario de recursos; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Estimación de la duración de las actividades; Atributos de la actividad (actualizaciones).

9.-Desarrollo del Cronograma. Es el proceso que permite analizar las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de los recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.

Entradas del proceso: Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Lista de Actividades; Atributos de la actividad; Diagramas de red del cronograma del proyecto; Requisitos de recursos de las actividades; Calendario de recursos; Estimación de la duración de las actividades; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Cronograma del proyecto; Datos del modelo del cronograma; Línea base del cronograma; Requisitos de recursos (actualizaciones); Atributos de la Actividad (actualizaciones); Calendario del proyecto (actualizaciones); Cambios solicitados; Plan de gestión del cronograma (actualizaciones).

10.-Estimación de Costes. Es el proceso utilizado para obtener una aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Estructura de desglose del trabajo; Diccionario de la EDT; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Estimación de costes de la actividad; Información de respaldo de la estimación de costes de la actividad; Cambios solicitados; Plan de gestión de costes (actualizaciones).

11.-Preparación del Presupuesto de Costes. Es el proceso necesario para sumar los costes estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base de coste.

Entradas del proceso: Enunciado del alcance del proyecto; Estructura de desglose del trabajo; Diccionario de la EDT; Estimación de costes de la actividad; Información de respaldo de la estimación de costes de la actividad; Cronograma del proyecto; Calendario de recursos; Contrato; Plan de gestión de costes.

Salidas del proceso: Línea base de costes; Requisitos de financiación del proyecto; Plan de gestión de costes (actualizaciones); Cambios solicitados.

12.-Planificación de Calidad. Es el proceso que permite identificar los estándares de calidad relevantes para el proyecto, y determinar cómo satisfacerlos.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Plan de gestión de calidad; Métrica de calidad; Listas de control de calidad; Plan de mejora del proceso; Línea base de calidad; Plan de gestión del proyecto (actualizaciones).

13.-Planificación de los Recursos Humanos. Es el proceso necesario para identificar y documentar los roles dentro del proyecto, las responsabilidades y las relaciones de comunicación, y crear el plan de gestión de personal.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Roles y responsabilidades; Organigrama del proyecto; Plan de gestión de personal.

14.-Planificación de las Comunicaciones. Se refiere al proceso para determinar las necesidades de información y las comunicaciones de los interesados en el proyecto.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Plan de gestión de las comunicaciones.

15.-Planificación de la Gestión de Riesgos. Es el proceso requerido para decidir cómo abordar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Plan de gestión de riesgos.

16.-Identificación de Riesgos. Se refiere al proceso para determinar qué riesgos podrían afectar al proyecto y documentar sus características.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Plan de Gestión de riesgos; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Registro de riesgos.

17.-Análisis Cualitativo de Riesgos. Representa el proceso que permite priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto.

Entradas del proceso: Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Plan de Gestión de riesgos; Registro de riesgos.

Salidas del proceso: Registro de riesgos (actualizaciones).

18.-Análisis Cuantitativo de Riesgos. Es el proceso que permite analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto.

Entradas del proceso: Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Plan de Gestión de riesgos; Registro de riesgos; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Registro de riesgos (actualizaciones), Plan de gestión del proyecto (actualizaciones); Acuerdos contractuales relacionados con los riesgos.

19.-Planificación de la Respuesta a los Riesgos. Es el proceso necesario para identificar las opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Entradas del proceso: Plan de Gestión de riesgos; Registro de riesgos.

Salidas del proceso: Registro de riesgos (actualizaciones), Plan de gestión del proyecto (actualizaciones); Acuerdos contractuales relacionados con los riesgos.

20.-Planificar las Compras y Adquisiciones. Es el proceso requerido para determinar qué comprar o adquirir, cuándo y cómo hacerlo.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Enunciado del alcance del proyecto; Estructura de desglose del trabajo; Diccionario de la EDT; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Plan de gestión de las adquisiciones; Enunciado del trabajo del contrato; Decisiones de fabricación o compra a terceros; Cambios solicitados.

21.- Planificar la Contratación. Se refiere al proceso para documentar los requisitos de los productos, servicios o resultados, y para determinar los potenciales vendedores.

Entradas del proceso: Plan de gestión de las adquisiciones; Enunciado del trabajo del contrato; Decisiones de fabricación directa o compra a terceros; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Documentos de la adquisición; Criterios de evaluación; Enunciado del trabajo del contrato (actualizaciones).

Grupo de Procesos de Ejecución

Está representado por los procesos utilizados para completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto y cumplir con los requisitos del mismo. Dichos procesos implican coordinar personas y recursos, integrar y realizar las actividades del proyecto de acuerdo al plan de gestión del mismo. El Grupo de Procesos de Ejecución incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

1.-Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto. Es el proceso que se lleva a cabo para dirigir las actividades del proyecto. Permite la recolección de información sobre el estado de los productos entregables y sobre qué trabajo se ha realizado.

Entradas del proceso: Plan de gestión del proyecto; Acciones correctivas recomendadas; Acciones preventivas aprobadas; Solicitudes de cambio aprobadas;

Reparación de defectos aprobada; Reparación de defectos validada; Procedimiento de cierre administrativo.

Salidas del proceso: Productos entregables; Cambios solicitados; Solicitudes de cambio implementadas; Acciones correctivas implementadas; Acciones preventivas implementadas; Reparación de defectos implementada; Información sobre el rendimiento del trabajo.

2.-Realizar Aseguramiento de Calidad. Se refiere al proceso para realizar las actividades planificadas y sistemáticas de calidad a fin de garantizar que se utilicen todos los recursos para cumplir los requisitos del proyecto.

Entradas del proceso: Plan de gestión de calidad; Métrica de calidad; Plan de mejora del proceso; Información sobre el rendimiento del trabajo; Solicitudes de cambio aprobadas; Mediciones del control de calidad; Solicitudes de cambio aprobadas; Mediciones del control de calidad; Solicitudes de cambio implementadas; Acciones correctivas implementadas; Reparación de defectos implementada; Acciones preventivas implementadas.

Salidas del proceso: Cambios solicitados; Acciones correctivas recomendadas; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones); Plan de gestión del proyecto (actualizaciones).

3.-Adquirir el Equipo del proyecto. Se refiere al proceso para obtener los recursos humanos necesarios para completar el proyecto.

Entradas del proceso: Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Roles y responsabilidades; Organigrama del proyecto; Plan de gestión de personal.

Salidas del proceso: Asignaciones de personal a los proyectos; Disponibilidad de recursos; Plan de gestión de personal (actualizaciones).

4.-Desarrollar el Equipo del Proyecto. Es el proceso que permite mejorar las competencias y las interacciones de los miembros del equipo para aumentar el rendimiento del proyecto.

Entradas del proceso: Asignaciones de personal a los proyectos; Plan de gestión de personal; Disponibilidad de recursos.

Salidas del proceso: Evaluación del rendimiento del equipo.

5.-Distribución de la Información. Se refiere al proceso para poner la información necesaria a disposición de los interesados en el proyecto cuando corresponda.

Entradas del proceso: Plan de gestión de las comunicaciones.

Salidas del proceso: Activos de los procesos de la organización (actualizaciones). Cambios solicitados.

6.-Solicitar Respuestas de Vendedores. Se refiere al proceso necesario para obtener información, presupuestos, licitaciones, ofertas o propuestas.

Entradas del proceso: Activos de los procesos de la organización; Plan de gestión de las adquisiciones; Documentos de la adquisición.

Salidas del proceso: Lista de vendedores que reúnen los requisitos pertinentes; Paquete de documentos de adquisición; Propuestas.

7.-Selección de Vendedores. Es el proceso que se requiere para analizar ofertas, seleccionando entre los potenciales vendedores y negociando por escrito un contrato con el vendedor.

Entradas del proceso: Activos de los procesos de la organización; Plan de gestión de las adquisiciones; Criterios de evaluación; Paquete de documentos de adquisición; Propuestas; Lista de vendedores con requisitos exigidos; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Vendedores seleccionados; Contrato; Plan de gestión del contrato; Disponibilidad de recursos; Plan de gestión de las adquisiciones (actualizaciones); Cambios solicitados.

Grupo de Procesos de Seguimiento y Control

Se compone de los procesos que permiten observar y medir el rendimiento del proyecto para identificar las variaciones con respecto del plan de gestión del proyecto. El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

1.-Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto. Es el proceso necesario para recolectar, medir y difundir información sobre el rendimiento, y para evaluar las mediciones y tendencias para mejorar el proceso. El seguimiento incluye informes de estado, medición del avance y previsiones.

Entradas del proceso: Plan de gestión del proyecto; Información sobre el rendimiento del trabajo; Solicitudes de cambio rechazadas.

Salidas del proceso: Acciones correctivas recomendadas; Acciones preventivas recomendadas; Proyecciones; Reparación de defectos recomendada; Cambios solicitados.

2.-Control Integrado de Cambios. Permite controlar los factores que producen cambios, con el fin de garantizar que los cambios sean beneficiosos para el proyecto.

Entradas del proceso: Plan de gestión del proyecto; Cambios solicitados; Información sobre el rendimiento del trabajo; Acciones preventivas recomendadas; Acciones correctivas recomendadas; Reparación de defectos recomendada; Productos entregables.

Salidas del proceso: Solicitudes de cambio aprobadas; Solicitudes de cambio rechazadas; Plan de gestión del proyecto (actualizaciones); Enunciado del alcance del proyecto (actualizaciones); Acciones correctivas aprobadas; Acciones preventivas aprobadas; Reparación de defectos validada; Productos entregables.

3.-Verificación del Alcance. Es el proceso para formalizar la aceptación de los productos entregables terminados del proyecto.

Entradas del proceso: Enunciado del alcance del proyecto; Diccionario de la EDT; Plan de gestión del alcance del proyecto; Productos entregables.

Salidas del proceso: Productos entregables aceptados; Cambios solicitados; Acciones correctivas recomendadas.

4.-Control del Alcance. Se refiere al proceso necesario para controlar los cambios en el alcance del proyecto.

Entradas del proceso: Enunciado del alcance del proyecto; Estructura de desglose del trabajo; Diccionario de la EDT; Plan de gestión del alcance del proyecto; Informes de rendimiento; Solicitudes de cambio aprobadas; Información sobre el rendimiento del trabajo.

Salidas del proceso: Enunciado del alcance del proyecto (actualizaciones); Estructura de desglose del trabajo (actualizaciones); Diccionario de la EDT (actualizaciones); Línea base del alcance (actualizaciones); Cambios solicitados; Acción correctiva recomendada; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones); Plan de gestión del proyecto (actualizaciones).

5.-Control del Cronograma. Se refiere al proceso para controlar los cambios en el cronograma del proyecto.

Entradas del proceso: Plan de gestión del cronograma; Línea base del cronograma; Informes de rendimiento; Solicitudes de cambio aprobadas.

Salidas del proceso: Datos del modelo del cronograma (actualizaciones); Línea base del cronograma (actualizaciones); Mediciones del rendimiento; Cambios solicitados; Acciones correctivas recomendadas; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones); Lista de actividades (actualizaciones); Atributos de la actividad (actualizaciones); Plan de gestión del proyecto (actualizaciones).

6.-Control de Costes. Es el proceso que se realiza para ejercer influencia sobre los factores que crean variaciones y controlar los cambios en el presupuesto del proyecto.

Entradas del proceso: Línea base de coste; Requisitos de financiación del proyecto; Informes de rendimiento; Información sobre el rendimiento del trabajo; Solicitudes de cambio aprobadas; Plan de gestión del proyecto.

Salidas del proceso: Estimaciones de costes (actualizaciones); Línea base de coste (actualizaciones); Mediciones del rendimiento; Conclusión proyectada; Cambios solicitados; Acciones correctivas recomendadas; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones); Plan de gestión del proyecto (actualizaciones).

7.-Realizar Control de Calidad. Es el proceso para supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con los requisitos de la calidad.

Entradas del proceso: Plan de gestión de calidad; Métrica de calidad; Listas de control de calidad; Activos de los procesos de la organización; Información sobre el rendimiento del trabajo; Solicitudes de cambio aprobadas; Productos entregables.

Salidas del proceso: Mediciones de control de calidad; Reparación de defectos validada; Línea base de calidad (actualizaciones); Acciones correctivas recomendadas; Acciones preventivas recomendadas; Cambios solicitados; Reparación de defectos recomendada; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones); Productos entregables validados; Plan de gestión del proyecto (actualizaciones).

8.-Gestionar el Equipo del Proyecto. Es el proceso para el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y coordinar cambios para mejorar el rendimiento del proyecto.

Entradas del proceso: Activos de los procesos de la organización; Asignaciones de personal a los proyectos; Roles y responsabilidades; Organigrama del proyecto; Plan de gestión del personal; Evaluación del rendimiento del equipo; Información sobre el rendimiento del trabajo; Informes de rendimiento.

Salidas del proceso: Cambios solicitados; Acciones correctivas recomendadas; Acciones preventivas recomendadas; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones); Plan de gestión del proyecto (actualizaciones).

9.-Informar el Rendimiento. Es el proceso que permite recoger y distribuir información sobre el rendimiento. Incluye informes de situación, medición del avance y previsiones.

Entradas del proceso: Información sobre el rendimiento del trabajo; Mediciones del rendimiento; Conclusión proyectada; Mediciones de control de calidad; Plan de gestión del proyecto; Solicitudes de cambio aprobadas; Productos entregables.

Salidas del proceso: Informes de rendimiento; Proyecciones; Cambios solicitados; Acciones correctivas recomendadas; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones).

10.-Gestionar a los Interesados. Es el proceso para gestionar las comunicaciones para satisfacer los requisitos de los interesados en el proyecto.

Entradas del proceso: Plan de gestión de las comunicaciones; Activos de los procesos de la organización.

Salidas del proceso: Polémicas resueltas; Solicitudes de cambio aprobadas; Acciones correctivas aprobadas; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones); Plan de gestión del proyecto (actualizaciones).

11.-Seguimiento y Control de Riesgos. Es el proceso para realizar el seguimiento de los riesgos identificados, supervisar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Entradas del proceso: Plan de gestión de riesgos; Registro de riesgos; Solicitudes de cambio aprobadas; Información sobre el rendimiento del trabajo; Informes de rendimiento.

Salidas del proceso: Registro de riesgos (actualizaciones); Cambios solicitados; Acciones correctivas recomendadas; Acciones preventivas recomendadas; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones); Plan de gestión del proyecto (actualizaciones).

12.-Administración del contrato. Es el proceso para gestionar el contrato y la relación entre el comprador y el vendedor.

Entradas del proceso: Contrato; Plan de gestión del contrato; Vendedores seleccionados; Informes de rendimiento; Solicitudes de cambio aprobadas; Información sobre el rendimiento del trabajo.

Salidas del proceso: Documentación del contrato; Cambios solicitados; Acciones correctivas recomendadas; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones); Plan de gestión del proyecto (actualizaciones).

Grupo de Procesos de Cierre

Incluye todos los procesos utilizados para finalizar formalmente todas las actividades de un proyecto o de una fase de un proyecto, entregar el producto terminado o cerrar un proyecto cancelado. El Grupo de Procesos de Cierre incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

1.-Cerrar Proyecto. Es el proceso para finalizar todas las actividades de todos los Grupos de Procesos para cerrar formalmente el proyecto.

Entradas del proceso: Plan de gestión del proyecto; Documentación del contrato; Factores ambientales de la empresa; Activos de los procesos de la organización; Información sobre el rendimiento del trabajo; Productos entregables.

Salidas del proceso: Procedimiento de cierre administrativo; Procedimiento de cierre del contrato; Producto, servicio o resultado final; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones).

2.-Cierre del contrato. Se refiere al proceso para completar y aprobar cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del mismo.

Entradas del proceso: Plan de gestión de las adquisiciones; Plan de gestión del contrato; Documentación del contrato; Procedimiento de cierre del contrato.

Salidas del proceso: Contratos completados; Activos de los procesos de la organización (actualizaciones).

1.3 La Producción Pública en el Sistema Social

El desarrollo del presente aspecto se justifica porque el objetivo de la investigación consiste en obtener indicadores para el Seguimiento, Evaluación y Control de la Producción Pública, la cual está integrada por las Políticas de Estado.

Según Zambrano (2005), bajo el nuevo paradigma del Sistema de Gobierno Social, el Sistema Social comprende el *Sistema Gobernante* y el *Sistema Gobernable*. El *Sistema Gobernante* está representado por los actores que generan la producción organizacional; mientras que el *Sistema Gobernable* es la población que recibe tales Productos, con los Resultados que de éstos se espera obtener. Las Organizaciones Públicas u Organizaciones Gubernamentales, constituyen los *Sistemas Gobernantes* que existen en, por y para las Personas-Ciudadanos que integran el *Sistema Gobernable*.

Las Políticas de Estado, representan uno de los medios para la interacción entre los dos sistemas descritos, y se desarrollan a través de las Políticas Públicas.

Las Políticas Públicas “...son macro relaciones INSUMOS-PRODUCTO-RESULTADOS, intersectoriales y trans organizacionales, de máximo nivel, que abarcan y direccionan -hacia POLÍTICAS DE ESTADO- a la Producción Intermedia y Terminal de cada Organización Gubernamental participante” (Zambrano, 2005, p. 114).

Las Organizaciones Gubernamentales en cuanto Sistemas

Bajo el concepto de Producto Organizacional, la Producción Pública relaciona a los Insumos y a los Resultados; “...las Unidades Administrativas EXISTEN Y TIENEN SENTIDO OPERACIONALMENTE –no funcionalmente- por cuanto aplican INSUMOS (recursos presupuestarios y no presupuestarios) para generar

PRODUCTOS ORGANIZACIONALES en función de RESULTADOS; es decir desarrollan OPERACIONES. Cada Producto Organizacional exige ser generado al interior de una OPERACIÓN” (Zambrano, 2005, p. 103).

A tal efecto, es conveniente considerar los siguientes conceptos de Teoría General de Sistemas para las Organizaciones Gubernamentales:

“...en cuanto sistema, es un conjunto de ELEMENTOS que, tanto a nivel de la dimensión macro organizativa de máximo nivel (nivel recursivo superior) como de la dimensión micro organizativa de mínimo nivel (nivel recursivo básico), comprende cuatro tipos:

1.-Elementos Entrantes: Recursos o Insumos

2.-Elementos Procesadores: Unidades administrativas que deben generar productos ya sea intermedios, terminales o ambos.

3.-Elementos Salientes: Productos terminales representados por bienes, servicios, o actos de regulación que van al sistema social.

4.-Elementos de Retroalimentación: Resultados que los bienes, servicios y/o actos de regulación, permiten obtener. Pueden ser de cuatro tipos:

- De Eficacia para la Persona-Ciudadano
- De Eficacia Comunitaria/Social
- De Eficacia Política
- De Eficacia Democrática

Aspectos de Planificación Operativa en las Organizaciones Gubernamentales

Para mejorar la calidad del Sistema Gobierno, la Planificación Organizacional, concibe a las Organizaciones Gubernamentales como sistemas que generan Productos Organizacionales, los cuales se diseñan y ejecutan con la forma de Operaciones. Según Zambrano (2005), cada Operación debe considerarse según tres tipos de lógica:

1.- Lógica Interna y Procesal

Representa la *Eficiencia* de la Operación. Se aplica al subproceso en el cual se combinan los INSUMOS, en cantidades y calidades adecuadas, suficientes, necesarias y precisas, en tiempo eficaz, para generar el Producto Programado.

2.- Lógica Externa y Direccional

Representa la *Eficacia* de la Operación. Se aplica al subproceso por el cual del Producto, al ser consumido, deben obtenerse los Resultados Esperados.

3.- Lógica Meta Direccional.

Representa la *Efectividad* de la Operación, es decir la direccionalidad fijada por los Resultados.

1.4 Control de la Producción Pública

Con el fin de maximizar la eficiencia interna y procesal, y la eficacia externa y direccional de cada Operación, la Planificación en las Organizaciones Gubernamentales, debe estar vinculada a un Sistema de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión.

A efectos del Control de Gestión, "...tanto las OPERACIONES como los PROYECTOS deben entenderse como módulos de cálculo para la acción que contienen, en términos lógicos y prácticos, un conjunto de relaciones: INSUMOS-PRODUCTO-RESULTADOS" (Zambrano, 2005, p. 239).

Por consiguiente tanto a las Operaciones como a los Proyectos, deben aplicarse tres tipos de Control de Gestión:

1.- Control de Gestión Procesal: Debe establecerse sobre la relación INSUMOS-PRODUCTO, para controlar la variable *Eficiencia* de las Operaciones y Proyectos.

2.- Control de Gestión Direccional: Se aplica a la relación PRODUCTO-RESULTADOS, para controlar la variable de *Eficacia* de las Operaciones y Proyectos.

3.- Control de Gestión Meta-Direccional: Se trata de un control de la variable de *Efectividad* de las Operaciones y Proyectos, para lograr el balance entre los Efectos Deseados versus los Efectos Indeseados.

La importancia de la medición de Gestión y Resultados como apoyo a los procesos de control estratégico, radica en que el concepto de calidad parte del ciudadano, cuyas exigencias son dinámicas en el tiempo.

Las Organizaciones, tanto públicas como privadas, “...deben racionalizar la decisión de institucionalizar una nueva cultura de medición y control ante la necesidad de mejora del desempeño de la organización” (Gamboa, 2006, p.19).

Lo anterior se fundamenta en la gerencia del desempeño, mediante el control de la calidad con la que se realizan las Operaciones, y de la adecuación de los Resultados a las características que deben tener los Productos, en función de las necesidades de las Persona-Ciudadano.

El desempeño puede descomponerse en las variables calidad y alcance, y “...permite medir el grado en que se logra completar todo lo que se requiere hacer, manteniendo conformidad con especificaciones de calidad para los usuarios” (Palacios, 2005, p.54).

1.5 Gestión de la Calidad de un Proyecto según el PMI

El Project Management Institute (PMI), en su manual PMBOK® Guide (2004), establece el grupo de procesos de Gestión de la Calidad, como complemento de la Dirección de Proyectos para abordar tanto la gestión como el producto del Proyecto.

En el contexto de la presente investigación, los procesos de Planificación de Calidad, determinan la necesidad de establecer indicadores de calidad o especificaciones. Por otra parte, los procesos de Control de Calidad, determinan la necesidad de supervisar los Resultados de las Operaciones y de los Proyectos, los cuales integran la

Planificación de las Organizaciones Gubernamentales, a fin de maximizar la eficacia y efectividad del Sistema Gobernante en las Personas-Ciudadanos del Sistema Gobernable.

El Enfoque basado en procesos según la Norma Internacional ISO 9001:2000

Según la Norma Internacional ISO 9001:2000, la identificación, interacciones y gestión de los procesos dentro de una organización, corresponde a la adopción de un enfoque basado en procesos.

Un enfoque basado en procesos se fundamenta en la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los beneficiarios de la Política de *Acuerdo Marco*, a efectos de aumentar la satisfacción de los mismos.

En el contexto del Sistema de Gestión de la Calidad del *Acuerdo Marco*, el enfoque basado en procesos se traduce en la aplicación de la siguiente metodología (PHVA):

Planificar: establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos de los beneficiarios (empresas y comunidad) y los lineamientos estratégicos del *Acuerdo Marco*.

Hacer: Ejecutar los Proyectos de Ejecución del Acuerdo Marco

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos del Sistema de Gestión del *Acuerdo Marco*, e informar sobre los resultados.

Actuar: implementar acciones preventivas y/o correctivas para la mejora continua de los procesos del Sistema de Gestión de la Política de *Acuerdo Marco*.

1.6 El Cuadro de Mando Integral (CMI) como Sistema de Gestión Estratégica

En su libro *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Kaplan y Norton (1996; 2001) estudian nuevos enfoques para la medición de los resultados en una organización.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta para formular la estrategia y evaluar el desempeño de una organización. Presenta cuatro o más perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia, la cual puede ser visualizada a través de las relaciones causa – efecto que existen entre ellos.

En el caso de los organismos gubernamentales y sin fines de lucro, se escogen las perspectivas más adecuadas para representar los principales actores de la organización (Francés, 2004, p.35).

1.-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Representa el punto de vista de las capacidades requeridas por parte de la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro, para la gestión del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*. Se refiere a tres tipos de capacidades: humanas, infraestructura tecnológica y organización.

2.-Perspectiva de los Procesos Internos. Se refiere a las actividades de los procesos primarios y de apoyo del Sistema de Gestión del *Acuerdo Marco*.

3.-Perspectiva Financiera. Incluye los objetivos relacionados con las instituciones que otorgan financiamiento a los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*.

4.-Perspectiva de la Empresa Proponente. Representa el punto de vista de los beneficiarios directos (empresarios/as y trabajadores/as) de la política de *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*. Se incluyen objetivos relacionados con la ejecución del proyecto de recuperación de la empresa, el cumplimiento de compromisos de responsabilidad social, y el estado de las relaciones entre el empresario/a(s) y los trabajadores/as de la empresa.

5.-Perspectiva de la Comunidad. Representa el punto de vista de la sociedad en su conjunto. Se incluyen objetivos relacionados con la ejecución de proyectos sociales de las empresas, el estado de las relaciones con las empresas y el estado, y la inclusión productiva de ciudadanos y ciudadanas.

“Cada objetivo debe contar con uno o más indicadores asociados (*measures*) para su medición. Por medio de las metas se establecen los valores deseados para los indicadores. Por último, las iniciativas o proyectos de intervención representan los medios para los cuales la empresa se propone alcanzar los objetivos” (Francés, 2004, p.106).

Los objetivos se agrupan en vectores estratégicos, que son cadenas causales paralelas y representan los principales temas o vertientes de la estrategia. Se visualizan en un gráfico denominado diagrama causa – efecto o mapa estratégico.

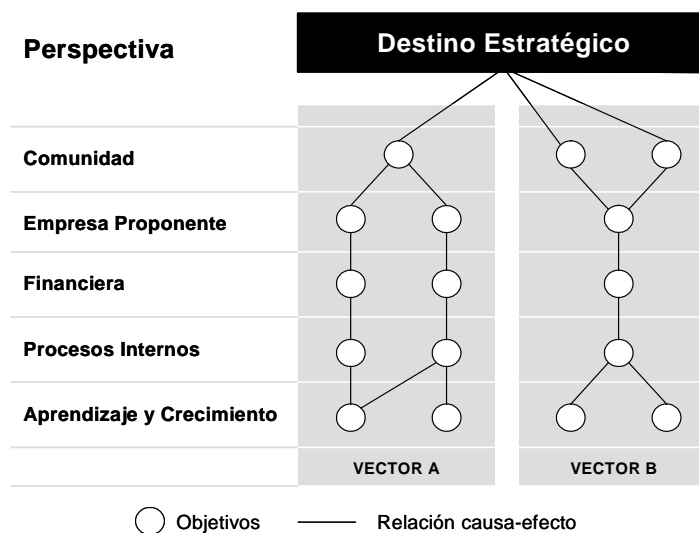


Figura 1 Diagrama Causa-Efecto o Mapa Estratégico
Fuente: Francés (2004)

1.7 Indicadores de Gestión para Proyectos/Operaciones de las Organizaciones Gubernamentales

Un indicador puede considerarse como “...la representación numérica de una variable o combinación de ellas cuyo comportamiento, habiendo sido contrastado contra un patrón de referencia, permite verificar las condiciones particulares de una gestión o un resultado” (Gamboa, 2006, p.66).

La implementación de indicadores permitirá que los Órganos Ejecutores del *Acuerdo Marco*, conozcan el nivel de desempeño de su gestión, y en qué medida y alcance está respondiendo a los Resultados (efectos e impactos).

El Modelo Conceptual de Gestión y Resultados, según Gamboa (2006), “...viene a resolver un problema de medición relacionado con qué tipo y cuál indicador debe generarse, ya que éste cubre todos los factores que explican el éxito de una organización”.

Con base en el objetivo general del presente estudio, se presentan los diferentes tipos de indicadores, según el Modelo de Gestión y Resultados, para los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*:

- 1.- Indicadores de Primer Nivel:** corresponden a los indicadores que relacionan dos variables.
- 2.- Indicadores de Segundo Nivel:** corresponden a los indicadores que relacionan más de dos variables.

Considerando que los Indicadores de Gestión están representados por los indicadores de Entrada, de Insumo, de Proceso y de Producto; mientras que los Indicadores de Efecto e Impacto, se usan para medir los Resultados.

Para Gamboa (2006), los Indicadores de Efecto deben utilizarse para medir las repercusiones positivas y negativas generadas por los Productos de una Política de Estado, en el corto y mediano plazo. Mientras que los Indicadores de Impacto se utilizan para medir las repercusiones en el largo plazo.

Aspectos Metodológicos para la Formulación de Indicadores de Primer Nivel

Con base a las fases metodológicas del Modelo de Gestión y Resultados de Gamboa (2006), para la redacción de un Indicador de Primer Nivel de Gestión y Resultados, deben considerarse un número determinado de elementos que permitan describir situaciones diferentes. Para ello la metodología establece los siguientes elementos de redacción:

Elemento 1: Indica acumulación en el valor numérico de la variable que se quiere medir.

Elemento 2: Se utiliza como enlace entre el elemento anterior y el elemento 3.

Elemento 3: Se utiliza para cuantificar la variable económica, física, cronológica o de intangibles. Representa la unidad de medida de la variable.

Elemento 4: Describe la acción realizada de un desempeño de gestión en un proceso.

Los siguientes constituyen elementos complementos que ayudan a delimitar la descripción de una gestión o resultados en el tiempo, espacio y modo como se ejecutarán las acciones:

Elemento 5: Representa la ubicación temporal en la que se desarrolla la acción o gestión.

Elemento 6: Representa el espacio geográfico y/o institucional que cubre la acción de la gestión o resultados expresada por el indicador.

Elemento 7: Se refiere a las modalidades, referencias normativas, particularidades técnicas que precisan lo que se quiere medir.

Considerando el hecho de que una Organización puede ejecutar procesos de calidad y de no calidad, se ha propuesto lo siguiente:

“...cuando se trate de un cumplimiento regular y oficialmente establecido, se les medirá mediante un indicador regular, mientras que cuando se trate de un incumplimiento a una especificación de calidad o eventos no establecidos en el statu quo, se les medirá mediante un indicador de disfunciones” (Gamboa, 2006, p.73).

Se recomienda a la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro el análisis e interpretación de los indicadores de disfunciones, a efectos de facilitar el conocimiento de errores, preservando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y mejorando los procesos de toma de decisiones.

Aspectos Metodológicos para la Formulación de Indicadores de Segundo Nivel

Un Indicador de Segundo Nivel es una relación de numerador a denominador estructurada con un determinado nivel de complejidad. Se construye a partir de la combinación de las siguientes categorías de variables:

- a) Física
- b) Cronológica
- c) Económica

A continuación se consideran las combinaciones que pueden obtenerse, cada una de las cuales tiene diferentes objetivos de medición:

- 1X = Económica/Económica
- 2X = Económica/Física
- 3X = Económica/Cronológica
- 4X = Física/Física
- 5X = Física/Económica
- 6X = Física/Cronológica
- 7X = Cronológica/Cronológica

8X = Cronológica/Física

9X = Cronológica/Económica

Los Indicadores de Segundo Nivel se formulan según relaciones circunscritas a la ilustración numérica de dos eventos en una relación causa-efecto, a la relación de balance entre dos variables planificadas, a la relación entre un dato e información, a la relación que presenta el nivel de participación de una variable con respecto a un total, o un nivel de cumplimiento de una meta, plan o estándar.

1.-Indicadores de Segundo Nivel de Insumo: se toma como referencia el criterio de la eficiencia, la cual representa la capacidad que se tiene para hacer un uso óptimo de los recursos económicos, físicos y cronológicos.

2.-Indicadores de Segundo Nivel de Producto: se considera la efectividad, que es la capacidad que se tiene para generar un determinado nivel de producción.

Para la formulación de un indicador de Segundo Nivel de Entradas y Resultados (efecto e impacto) se consideran los indicadores de Primer Nivel generados para dichos elementos, y se plantean interrogantes acerca de lo que se quiere saber más allá de lo que contiene dicho indicador.

3.- Medición de impacto en la Persona-Ciudadano: la medición de la calidad percibida con un enfoque de verificación del elemento Impacto, representa el nivel de respuesta a requerimientos.

Para lograr una gestión de calidad de forma integral y de alcance estratégico, la medición de la calidad debe iniciarse por el Elemento Insumo y finalizar con la Persona-Ciudadano. Lo anterior con la finalidad de que la Organización pueda retroalimentarse de manera secuencial y confiable, a efectos de establecer cambios de acuerdo con nuevos requerimientos dinámicos.

Tablero de indicadores

Se utiliza para evaluar y controlar las diversas áreas funcionales de la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro. Para ello se agrupan bajo los siguientes criterios:

- Relación secuencial de los indicadores elaborados, para una determinada fase del Proyecto de Ejecución de la Política de *Acuerdo Marco*, proceso, o actividad del Sistema de Gestión de la Política de Estado.
- Áreas generadoras de la información y los usuarios.
- Los niveles estratégicos de la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro utilizarán los indicadores que les permitan conocer la direccionalidad y efectividad del Sistema de Gestión de la Política de Estado.
- Los niveles gerenciales manejarán los indicadores relacionados con sus áreas de competencia, a fin de monitorear la efectividad de sus objetivos y tomar las previsiones y correctivos necesarios a tiempo.
- Los niveles operativos serán responsables de generar toda la información, verificar su propio rendimiento y calidad de sus procesos.

2. Marco Conceptual

A continuación se presenta un glosario de términos y de conceptos propios de la gerencia de proyectos, y de terminologías referidas al cuadro de mando integral y a la planificación y control de la producción pública. Tales conceptos son de común aplicación y representan el marco conceptual del presente trabajo.

2.1 Conceptos Generales

Calidad: “Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (Guía del PMBOK ®, 2004, p.180).

Ciclo de Vida del Proyecto: Está constituido por las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin.

Control de calidad: "...supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con las normas de calidad relevantes e identificar los modos de eliminar las causas de resultados insatisfactorios" (Guía del PMBOK®, 2004, p.190).

Dirección de Proyectos: Según el PMI es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo.

Entradas: Son los requisitos derivados de las necesidades de los clientes, de la organización y de otras partes interesadas, que habrán de convertirse en especificaciones de diseño para los productos que se realizarán a través de los procesos de la cadena de valor del sistema de producción.

Estrategia: "...definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización" (Francés, 2004, p.28)

Gestión de la calidad: "...incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió" (Guía del PMBOK®, 2004, p.179).

Guía del PMBOK®: Es un documento que el PMI utiliza como referencia fundamental de la dirección de proyectos. Es un vocabulario común para analizar, escribir y aplicar la dirección de proyecto.

Indicador: Es la representación numérica de una variable o combinación de ellas cuyo comportamiento, habiendo sido contrastado contra un patrón de referencia, permite verificar las condiciones particulares de una gestión o un resultado.

Métrica de la calidad: "...es una definición operativa que describe, en términos muy específicos, lo que algo es y cómo lo mide el proceso de control de calidad" (Guía del PMBOK®, 2004, p.186).

Perspectiva: "...forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo" (Francés, 2004, p. 28).

Política de Estado: Son propuestas normativas sobre las cuales se acuerdan los intereses públicos y privados en función de intereses comunes y superiores.

Proceso: "...es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar un conjunto previamente especificado de productos, resultados o servicios" (Guía del PMBOK ®, 2004, p.38).

Procesos de apoyo: Se trata de procesos definidos en el sistema de gestión de la calidad para realizar actividades complementarias para asegurar la efectividad del sistema de producción.

Productos: Son los bienes o servicios conformes que se entregan a los clientes, usuarios o beneficiarios.

Project Management Institute (PMI): Es una organización, que se dedica al desarrollo de mejores prácticas y estándares relativos a la gerencia de proyectos.

Proyecto: "...es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (Guía del PMBOK ®, 2004, p.5).

Salidas: Son los productos entregados por el sistema de producción.

Sistema de Producción: Es un conjunto integrado de clientes, proveedores, métodos, procesos y recursos organizados de forma sistematizada para transformar insumos en productos, a través de procesos que interactúan con los elementos de su entorno para alcanzar los objetivos establecidos.

Sistema de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión Público: Es la articulación de unos Responsables (Natural, Administrativo y Político) con sus Compromisos (Operaciones) ante la comunidad-sociedad, a través del Plan Organizacional, las Políticas Públicas, y del Plan Operativo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la presente investigación, comprende un conjunto de metodología y herramientas que fueron aplicadas para desarrollar el tablero de indicadores para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial* que constituye el entregable principal de este trabajo especial de grado.

1. Tipo de Investigación

El presente proyecto de aplicación es de tipo Investigación y Desarrollo (Yáber y Valarino, 2003). En el estudio se plantea la existencia de un problema gerencial, como relación entre una necesidad por atender, y el producto a generar.

La necesidad es la de implementar instrumentos de medición del desempeño organizacional en la gerencia de los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*.

El resultado del estudio es el diseño de indicadores estructurados por perspectivas del Cuadro de Mando Integral, y relacionados a los objetivos estratégicos establecidos por el *Acuerdo Marco*.

2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es “...el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 184).

La presente investigación se centra en: a) evaluar el contexto actual de una política de Estado, y b) describir la relación entre un conjunto de variables, internas o

externas, de la institución responsable del seguimiento, evaluación y control de la política de Estado.

Con base en lo anterior, el diseño de investigación adaptado es el transversal o transeccional, con enfoque cualitativo y alcance descriptivo. Se refiere a diseños “...que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández, et al., 2003, p. 270).

Un diseño transeccional descriptivo “...tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo)” (Hernández, et al., 2003, p. 273).

En el contexto de la presente investigación se recolectan datos en un solo momento, relacionados con los elementos de planificación estratégica (misión, visión, objetivos) del *Acuerdo Marco*, y con el sistema de gestión de los proyectos de ejecución de la política de estado. Aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral, se analizan y describen las relaciones existentes entre la estrategia y el control de gestión, en el contexto de las perspectivas de los principales actores involucrados en el *Acuerdo Marco*.

3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis se centra en definir sobre “...qué o quienes”, es decir, en los *sujetos, objetos, sucesos, eventos o contextos de estudio*” se van a recolectar datos (Hernández, et al., 2003, p. 300).

La Coordinación Nacional de Fábrica Adentro, responsable de la gestión de los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*, constituye la unidad de análisis de la investigación desarrollada.

4. Población y Muestra

La población se delimitó al conjunto de personas (servidores públicos) responsables del control de gestión de los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*. En tal sentido, la población definida está constituida por la investigadora y coordinadores del Equipo Operativo Nacional del *Acuerdo Marco*, el cual depende directamente de la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro, y es el equipo encargado del Seguimiento, Evaluación y Control de la política de estado.

Para efectos de la definición de la estrategia para cada una de las perspectivas seleccionadas del cuadro de mando integral, se procedió al análisis del alcance, actores, entradas, procesos, y salidas de los procesos primarios y de apoyo del sistema de gestión de los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*.

5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el enfoque cualitativo, el objeto de la recolección de datos, "...es el de obtener los datos de los sujetos, tal y como ellos los revelan" (Hernández, et al., 2003, p.450). La recolección de datos se realiza en dos etapas:

- 1.- Inmersión inicial en el campo
- 2.- Recolección de los datos para el análisis

En la primera fase se estableció la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro, como el ambiente para la obtención de los datos requeridos. En el caso de la presente investigación, como la investigadora pertenece al equipo de trabajo de la

coordinación indicada, se tiene conocimiento del ambiente y de las prácticas de gestión de proyectos implementadas.

Para la segunda fase, se plantearon las preguntas de investigación, y se utilizaron las siguientes herramientas de recolección de datos cualitativos:

- Observación de campo o directa: Técnica de recolección de datos que tiene como uno de sus propósitos “comprender procesos, interrelaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, y eventos que se suceden a través del tiempo” (Hernández, et al., 2003, p. 459). Utilizada como mecanismo de recolección de datos del sistema de gestión del *Acuerdo Marco*, y para observar la interrelación entre las variables estratégicas identificadas, para establecer el diagrama causa-efecto según la metodología del Cuadro de Mando Integral.
- Entrevistas cualitativas no estructurada: “conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández, et al., 2003, p. 455). Se utilizó con el propósito de obtener información de los coordinadores sobre seguimiento de los proyectos en ejecución.
- Revisión Documental: Consistió en la revisión de bibliografía, documentos internos y otras referencias con el fin de obtener la mayor cantidad de información sobre la estrategia, indicadores, planificación y control de la producción pública y de los sistemas de gestión de la calidad. El tipo de documentos consultados durante la investigación fueron:
Documentos de la institución sobre la política de Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial
Consulta de trabajos especiales de grado

Bibliografía sobre Planificación y Control de la Producción Pública, El Control de Gestión a través de Indicadores, Cuadro de Mando Integral, Dirección de Proyectos y Gestión de la Calidad.

6. Técnicas para el Análisis de los Datos

Para el análisis de los datos recopilados se aplicó el siguiente proceso propuesto por Hernández, Fernández, y Batista (2003)

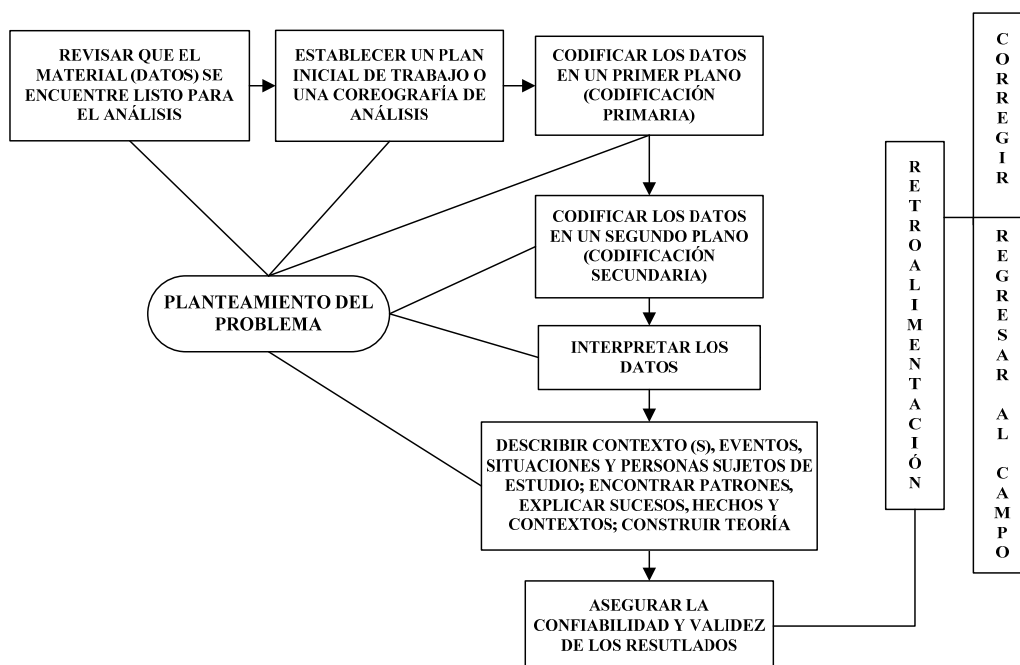


Figura 2 Proceso de Análisis cualitativo de los datos
Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2003)

7. Fases de la Investigación

Las fases seguidas para la elaboración de la investigación fueron las siguientes:

1.- Descripción de los Elementos del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*. Consistió en la descripción de elementos de planificación estratégica de la Unidad de Análisis seleccionada.

2.- Descripción de los Actores (Stakeholders), Productos y Procesos del Sistema de Gestión del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*. En esta fase se proporcionó una descripción general del sistema de gestión de la política de *Acuerdo Marco*.

3.- Desarrollo de Métricas para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*. El desarrollo de esta fase se fundamentó en la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral en el contexto de la Unidad de Análisis seleccionada.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El desarrollo de indicadores para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial* se realizó siguiendo tres etapas:

Etapas 1

Descripción de los Elementos del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*.

Etapas 2

Descripción de los Actores (Stakeholders), Productos y Procesos del Sistema de Gestión del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*.

Etapas 3

Desarrollo de Métricas para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*.

1. Elementos del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial.

El Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y el Comercio (MILCO), Órgano Rector de la Política de *Acuerdo Marco*, posee una visión, misión, valores y objetivos estratégicos a los cuales debe alinearse la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro.

Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y el Comercio

Fecha de Creación: 18 de enero de 2005

(Gaceta Oficial N° 38.109. Decreto 3436)

El Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y el Comercio, tiene como función la formulación y seguimiento de políticas, la planificación y realización de actividades del Ejecutivo Nacional en los sectores de la producción de bienes y del mercado de los servicios; el comercio interior y exterior, y todo lo relativo a las negociaciones comerciales internacionales y la defensa de los intereses de la República.

Visión

Ser el organismo de referencia nacional e internacional en el diseño y desarrollo de políticas industriales y comerciales de bienes de capital y bienes intermedios, en el marco del nuevo modelo productivo de desarrollo endógeno y democrático de participación popular.

Misión

Formular, regular y ejecutar políticas, planes y proyectos orientados a rescatar, ampliar, modernizar, reconvertir y desarrollar la Industria y el Comercio de Bienes de Capital y Bienes Intermedios, para construir el nuevo modelo productivo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, como un sistema para desarrollar la economía productiva basado en el principio de equidad.

Políticas y Estrategias

Grandes Políticas:

Reactivación

Reconversión

Reindustrialización

Cultura de la Calidad

Diversificación Productiva

Consolidación del Mercado Interno

Diversificación de los Mercados Internacionales

Capitales Nacionales

Planes Estratégicos

Plan Especial de Desarrollo Productivo

Plan de Promoción de Exportaciones

Campaña Nacional de Promoción de la Calidad

Sectores Estratégicos

1.- Agroindustria

2.- Plástico – Químico

3.- Metal – Mecánico

4.- Textil – Confección

5.- Software – Hardware (Informática)

6.- Construcción

7.- Forestal

Estrategias

Sustitución Eficiente de Importación

Fortalecimiento de Negociaciones Comerciales Nacionales e Internacionales

Democratización de las Compras del Estado

Financiamiento

Formación, Capacitación y Asistencia Técnica

Objetivos Estratégicos

En lo Económico:

Desarrollar la economía productiva

Aumentar y diversificar la economía exportadora no petrolera

En lo Social:

Alcanzar la justicia social

Desarrollar procesos de articulación entre políticas sociales y económicas

En lo Político:

Construir la democracia bolivariana

Transformación estructural del aparato del Estado en función del desarrollo del nuevo marco jurídico institucional

En lo Territorial:

Ocupar y consolidar el territorio

Promover el desarrollo armónico y proporcionado en las regiones

En lo Internacional:

Fortalecer la soberanía nacional y promover un mundo multipolar

Promover la integración latinoamericana y caribeña

Fortalecer la Cooperación Sur-Sur

Valores

- Agilidad
- Flexibilidad
- Innovación y creatividad
- Aprendizaje y adaptabilidad

2. Actores (Stakeholders), Productos y Procesos del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

2.1 Actores (Stakeholders) del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

Según la definición establecida por el Project Management Institute - PMI, los Actores o Stakeholders de un proyecto, son las personas u organizaciones que están involucrados activamente, que pueden tomar una decisión que afecte los resultados o que sus intereses pueden variar, como consecuencia de la ejecución del proyecto.

La identificación de los Actores del Sistema de Gestión de los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*, se basó en el análisis operacional de la Política de Estado, el cual considera las relaciones de Insumos-Producto-Resultados que se generan en el contexto de la Planificación Pública Organizacional. Con base en lo anterior, se distinguen dos Sistemas de Actores:

1.- Sistema Gobernante

2.- Sistema Gobernable o Sistema Comunitario-Societario

1.- Sistema Gobernante. Se refiere al conjunto de actores que operan con los siguientes tres Sub-Sistemas:

1.1- Sub-Sistema de Producción Tecno-Política

1.2- Sub-Sistema de Producción Técnica

1.3- Sub-Sistema de Producción Ética

1.1- Sub-Sistema de Producción Tecno-Política. Se refiere a los actores que generan los siguientes productos organizacionales:

Servicios de Dirección Superior y de Coordinación de la Política de Acuerdo Marco (Órganos Rector y Ejecutores)

Servicios de Regulación de la Política de Acuerdo Marco

1.2- Sub-Sistema de Producción Técnica. Está constituido por los siguientes componentes:

Presupuestario o Recursos Financieros

Legales-Normativos. Se refiere a las leyes, normas y procedimientos que regulan la Política de *Acuerdo Marco*.

Cognitivos. Se trata de procedimientos ejecutados para garantizar los siguientes Productos:

- ✓ Créditos provenientes del Sistema Financiero Público
- ✓ Acceso al Sistema Nacional de Garantía, Fondo de Riesgo y Sociedad de Capital de Riesgo

- ✓ Asistencia Técnica y Servicios no Financieros
- ✓ Participación en los programas de compras del Estado, Ruedas y Macro Ruedas de negocios, nacionales e internacionales
- ✓ Renegociación de deudas con el Estado

1.3- Sub-Sistema de Producción Ética. Incluye a los mecanismos de Contraloría y Auditoría Interna, a partir del diseño de la Política de Estado, para evitar o minimizar la ocurrencia de hechos ilícitos durante la ejecución de los proyectos correspondientes. Entre ellos, el Código de Ética para el Funcionario Público, el Instructivo N.1, sobre el Código de Conducta de los Servidores Públicos, y la Ley contra la Corrupción.

2.- Sistema Gobernable o Sistema Comunitario-Societario. Es el conjunto de personas-ciudadanos representados por los empresarios, empresarias, trabajadores y trabajadoras, organizados bajo cualquier forma de asociación para el trabajo, el ahorro y el consumo. La pequeña y mediana industria, las cooperativas, las empresas familiares y la microempresa, pertenecientes a los siguientes sectores productivos nacionales:

- | | | |
|------------------|-----------------|-----------------------------------|
| ▪ Agroindustrial | ▪ Textil | ▪ Construcción |
| ▪ Plástico | ▪ Confección | ▪ Turismo |
| ▪ Químico | ▪ Calzado | ▪ Tecnologías blandas y duras |
| ▪ Farmacéutico | ▪ Metalmecánico | ▪ Industrias propiedad del Estado |

Los Resultados de la Política de *Acuerdo Marco* se concretan en la persona-ciudadano; siendo este último un actor que presenta las siguientes características:

En cuanto *Persona*, es un ser humano, individual, único, exclusivo, causa y fin de la Política de *Acuerdo Marco*, con el objetivo de asegurar la fabricación nacional de los productos, destinados a cubrir las necesidades básicas y lograr la mejora sostenida de la calidad de vida de la población.

En cuanto *Ciudadano*, es un actor político, comprometido junto con el gobierno nacional al cumplimiento de acuerdos específicos, y de los respectivos proyectos de ejecución.

En el contexto de la gerencia de Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*, los Actores o Stakeholders, son categorizados en base a su controlabilidad y posibilidad de influencia.

A partir del análisis de la cadena de valor de los actores en un proyecto, se identificaron las siguientes categorías:

Cadena básica o principal que parte de los proveedores que suministran los recursos para la ejecución del proyecto, sigue con los miembros del equipo de proyecto, y termina con el beneficiario/usuario del producto final.

Cadena secundaria conformada por los complementadores y competidores de un proyecto de Ejecución del *Acuerdo Marco*.

La siguiente figura resume la cadena de valor de los actores involucrados en un proyecto:

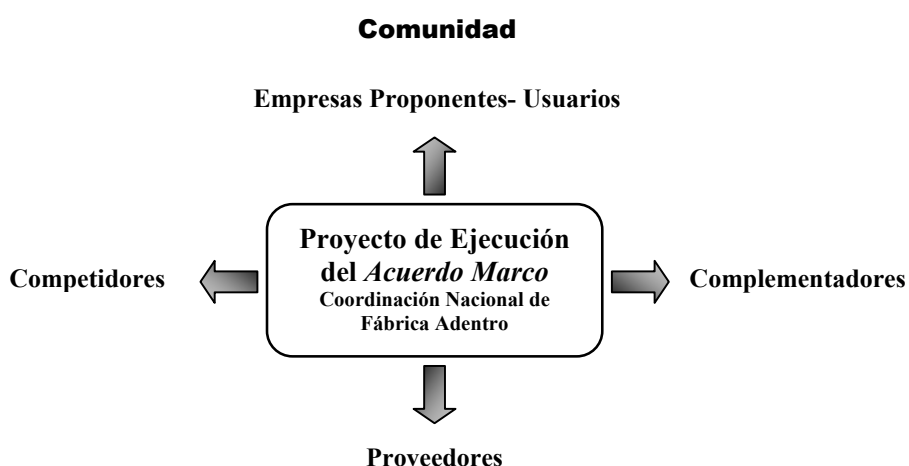


Figura 3 Cadena de valor de los Actores del Sistema de Gestión del *Acuerdo Marco*
Diseño: La investigadora (2007)

- **Coordinación Nacional de Fábrica Adentro:** Depende del Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y el Comercio, y es responsable de generar la producción que demanda el *Sistema Gobernante* de la Política de *Acuerdo Marco*. Tiene totalidad de gestión del *Acuerdo Marco*, y responsabilidad operacional en cuanto a:
 - ✓ Calidad
 - ✓ Cantidad
 - ✓ Pertinencia Espacial
 - ✓ Pertinencia Temporal
 - ✓ Responsabilidad sobre procura y provisión de insumos
 - ✓ Responsabilidad sobre combinación de insumos en cantidades y cualidades suficientes, adecuadas, necesarias y precisas

- **Empresas Proponentes:** Son las Unidades Productivas (Empresas de Producción Social), representadas por empresarios/as y trabajadores/as, a las cuales se dirige la producción del *Acuerdo Marco*. Entre ellas se distinguen:

Pequeña y Mediana Industria, Cooperativas, Empresas Comunitarias y demás formas asociativas del Sector Industrial, domiciliadas en cualquier punto del territorio nacional y dedicadas, preferentemente a la producción de bienes o servicios en los sectores agroindustrial, plástico, químico, farmacéutico, textil, confección, calzado, metalmecánico, construcción, turismo, tecnologías blandas y duras; así como aquellas empresas cuyo objeto sea el desarrollo, aguas abajo, de las industrias propiedad del Estado.

- **Proveedores:** Son Instituciones Públicas que participan de forma directa o indirecta en la ejecución de la Política de *Acuerdo Marco*. Están representados por:

Gobiernos Estadales

Gobiernos Municipales

Organizaciones Sindicales de trabajadores y empresarios

Órganos Ejecutores de la Política de Acuerdo Marco y entes adscritos

A cada una de las Organizaciones Gubernamentales descritas anteriormente, en calidad de órganos ejecutores de la Política de *Acuerdo Marco*, competen los siguientes niveles jerárquicos de responsabilidad:

Nivel Político. Está conformado por la persona natural que ocupa el cargo de mayor jerarquía (ministro/a), ejecuta acciones de política, y es el Responsable Político de la Producción Terminal de la Organización Gubernamental, y de los Resultados de ésta en el Sistema Gobernable.

Nivel Administrativo. Está conformado por las personas naturales que coordinan la producción organizacional, y son responsables de la generación de productos, y de la obtención de Resultados, en un espacio organizacional definido por sus competencias.

Nivel Técnico. Está conformado por las personas naturales que ejecutan las acciones para generar productos y obtener Resultados, y son responsables técnicos de productos organizacionales.

- **Complementadores:** Otras Instituciones Públicas que participan indirectamente en la ejecución de los proyectos del *Acuerdo Marco*:

Poder Ejecutivo Nacional

Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo – Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

Fondos Regionales

Corporación Venezolana de Guayana (CVG)

Ministerio del Poder Popular para la Alimentación

Ministerio del Poder Popular para Energía y Minas

Ministerio del Poder Popular para la Educación

- **Competidores:** Están representados por las Instituciones del Sistema Financiero Privado.
- **Comunidad:** Son las personas-ciudadanos que conforman la sociedad venezolana.

2.2 Productos del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

El producto entregado a las Empresas Proponentes pertenece a la categoría genérica de servicios.

Producto Final: Financiamiento de Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*, a condiciones de carácter preferencial, según la especificidad de cada empresa proponente, de la rama de actividad industrial, y en correspondencia de los compromisos suscritos con el gobierno nacional.

2.3 Procesos del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

La gestión de los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*, se realiza a través de un conjunto de procesos organizados sistemáticamente, los cuales buscan garantizar el cumplimiento de los acuerdos específicos suscritos entre las empresas proponentes y el gobierno nacional. El sistema presenta los siguientes objetivos específicos:

- Cumplir los lineamientos estratégicos de la Política de *Acuerdo Marco*
- Aumentar continuamente la satisfacción de los proponentes (empresarios/as, trabajadores/as) y de la comunidad en general
- Garantizar el cumplimiento de los Compromisos de Responsabilidad Social de las empresas
- Mejorar continuamente la productividad del sistema
- Mejorar continuamente la calidad de los productos entregados
- Optimizar los recursos utilizados
- Optimizar las relaciones entre todos los actores involucrados

El entorno del Sistema de Gestión del *Acuerdo Marco* se caracteriza por los siguientes elementos:

Entradas

- Necesidades y expectativas de las Empresas Proponentes
- Necesidades y problemas de las Comunidades
- Expectativas del Gobierno Nacional
- Política de *Acuerdo Marco* de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial
- Lineamientos estratégicos de dirección de proyectos
- Información de Sectores Industriales del país

Condiciones Externas

- Legales o Políticas: Restricciones Operacionales
- Sociales o Económicas: Participación y Control Social, Restricciones Financieras y Presupuestarias
- Tecnológicas: Nuevas tecnologías que afectan Procesos, Personal y Sistemas de Información y Comunicación

Necesidades de las Empresas Proponentes

- Necesidades de Ampliación, Reconversión, Instalación o Actualización Tecnológica de la empresa
- Democratización de las Relaciones de Producción entre Empresarios/as y Trabajadores/as

Necesidades de la Comunidad

- Solución de Problemas/Satisfacción de Necesidades Básicas

Resultados Esperados

- Recuperación del Tejido Industrial del País

- Distribución Equitativa de la Riqueza Nacional
- Democratización de las Relaciones de Producción
- Inclusión Productiva de los Ciudadanos y Ciudadanas

2.3.1 Estructura de Procesos del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

En el marco del ciclo de vida del producto, el conjunto integrado de procesos que caracteriza el Sistema de Gestión del *Acuerdo Marco*, inicia con la propuesta de proyecto presentada por la empresa, y termina con la entrega del último desembolso correspondiente al financiamiento aprobado.

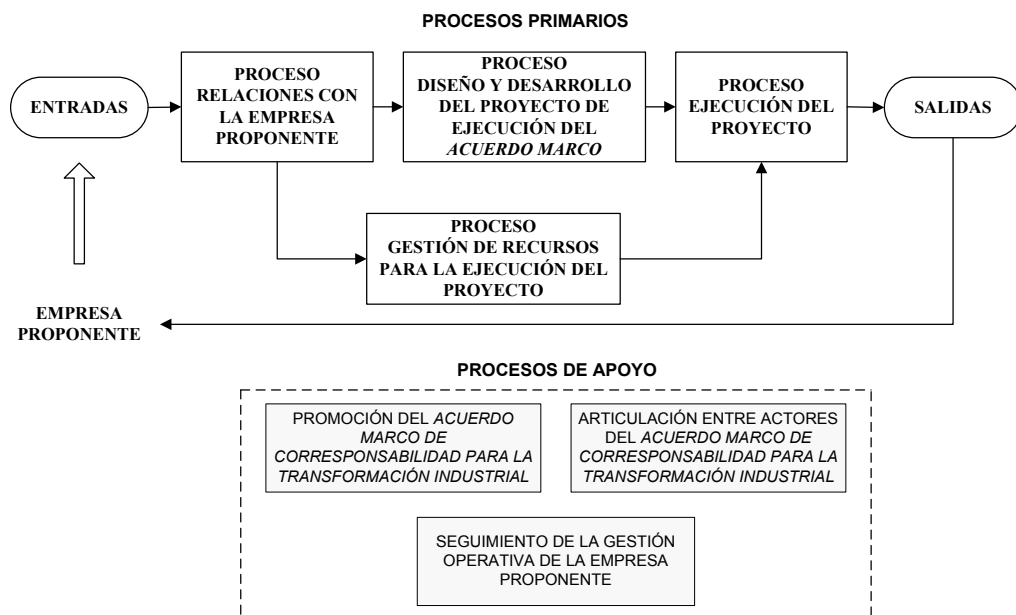


Figura 4 Estructura de Procesos del Sistema de Gestión del *Acuerdo Marco*
Diseño: La investigadora (2007)

Entradas del Sistema de Gestión:

- Datos de la Empresa Proponente
- Propuesta de Proyecto

- Recaudos
- Política de *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*
- Condiciones de Financiamiento
- Normas y Procedimientos para Instituciones Públicas

Salidas del Sistema de Gestión:

- Desembolsos Financieros aprobados

2.3.2 Objetivos y Alcance de los Procesos del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

Proceso Relaciones con la Empresa Proponente

Objetivos	Alcance
Lograr el establecimiento de acuerdos (compromisos) específicos entre la empresa proponente y el gobierno nacional (Firma de <i>Acuerdo Marco</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▫Revisar cumplimiento de requisitos del <i>Acuerdo Marco</i> ▫Decidir sobre características del producto final a ofrecer (tipo de proyecto, monto del financiamiento a solicitar, participación accionaria de los trabajadores, compromisos de responsabilidad social, entre otros) ▫Establecer compromisos (acuerdos específicos) entre la empresa proponente y el gobierno nacional

Tabla 1 Objetivos y Alcance del Proceso Relaciones con la Empresa Proponente
Diseño: La investigadora (2007)

Proceso Diseño y Desarrollo del Proyecto de Ejecución del Acuerdo Marco

Objetivos	Alcance
Definir las etapas, actividades y recursos para la ejecución de un proyecto en el marco de los compromisos suscritos por la empresa proponente	<ul style="list-style-type: none">▫ Definir las actividades, recursos, métodos y mecanismos de control asociados a las diferentes etapas del proceso de producción: formulación, pre-evaluación, negociación y evaluación financiera del proyecto de Ejecución del <i>Acuerdo Marco</i>▫ Revisar y validar las especificaciones del producto final a ofrecer

Tabla 2 Objetivos y Alcance del Proceso Diseño y Desarrollo del Proyecto de Ejecución del *Acuerdo Marco*
Diseño: La investigadora (2007)

Proceso Ejecución del Proyecto

Objetivos	Alcance
Establecer las bases de planificación y ejecutar las etapas definidas en proceso anterior: formulación, pre-evaluación, negociación, evaluación financiera y seguimiento del proyecto aprobado	<ul style="list-style-type: none">▫ Planificar la ejecución de las etapas del proceso▫ Ejecución de las etapas del proceso▫ Seguimiento y Control de la ejecución física y financiera del proyecto

Tabla 3 Objetivos y Alcance del Proceso Ejecución del Proyecto
Diseño: La investigadora (2007)

Proceso Gestión de Recursos para la Ejecución del Proyecto

Objetivos	Alcance
Establecer las bases de planificación y control de requerimientos de insumos y recursos para la ejecución de las etapas del proceso de ejecución de un proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Gestión de asignaciones financieras y presupuestarias ▫ Gestión de recursos humanos ▫ Gestión de recursos tecnológicos

Tabla 4 Objetivos y Alcance del Proceso Gestión de Recursos para la Ejecución del Proyecto
Diseño: La investigadora (2007)

Proceso Seguimiento de la Gestión Operativa de la Empresa Proponente

Objetivos	Alcance
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Asegurar el cumplimiento de los acuerdos específicos asumidos por la empresa proponente ▫ Medir el nivel de satisfacción de los empresarios/as, trabajadores/as y la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Seguimiento de la gestión del capital humano y organizacional ▫ Seguimiento de la gestión de aprovisionamiento, producción y distribución ▫ Seguimiento de la calidad del producto ofrecido ▫ Seguimiento de la gestión de la información ▫ Seguimiento de la gestión financiera ▫ Seguimiento del cumplimiento de normas y regulaciones de medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo ▫ Seguimiento de los proyectos de responsabilidad social

Tabla 5 Objetivos y Alcance del Proceso Seguimiento de la Gestión Operativa de la Empresa Proponente
Diseño: La investigadora (2007)

Proceso Promoción del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

Objetivos	Alcance
Incrementar el número de empresas financiadas a través de la política de <i>Acuerdo Marco</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Planificación y ejecución de eventos presidenciales para la rendición de cuentas, y entrega de desembolsos correspondientes a financiamientos aprobados ▫ Proporcionar información a través de la página Web del Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y el Comercio

Tabla 6 Objetivos y Alcance del Proceso Promoción del *Acuerdo Marco*
Diseño: La investigadora (2007)

Proceso Articulación entre Actores del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

Objetivos	Alcance
Garantizar la efectividad del Sistema de Gestión del <i>Acuerdo Marco</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Uso de sistemas de información centralizados ▫ Asignación de responsabilidades específicas ▫ Ejecución de reuniones periódicas sobre la ejecución de la política de <i>Acuerdo Marco</i>

Tabla 7 Objetivos y Alcance del Proceso Articulación entre Actores del *Acuerdo Marco*
Diseño: La investigadora (2007)

2.3.3 Estructura de los Procesos Primarios del Sistema de Gestión del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

2.3.3.1 Estructura del Proceso Relaciones con la Empresa Proponente

La estructura del proceso incluye tres (03) sub-procesos primarios representados en la siguiente figura.

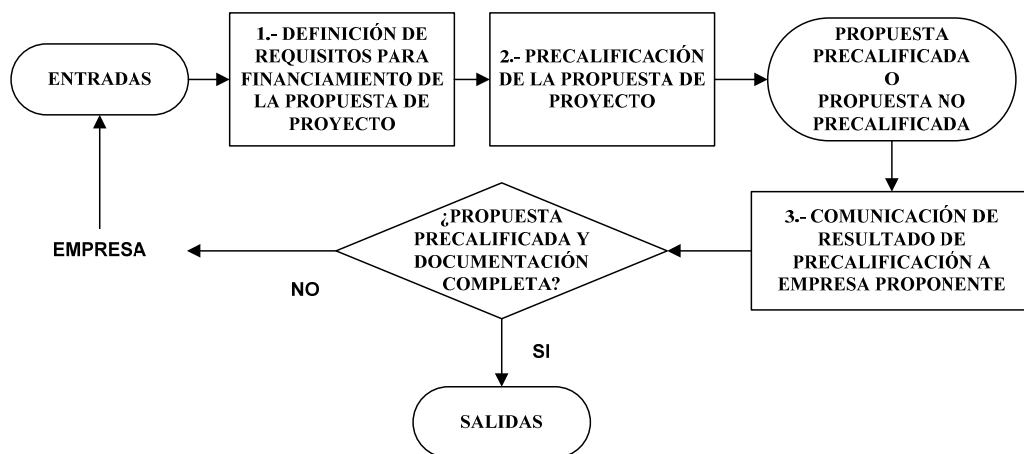


Figura 5 Estructura del Proceso Relaciones con la Empresa Proponente
Diseño: La investigadora (2007)

Entradas del Proceso Relaciones con la Empresa Proponentes:

- Datos de la Empresa Proponente
- Propuesta de Proyecto
- Recaudos por consignar al inicio del proceso
- Política de *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*
- Condiciones de Financiamiento
- Normas y Procedimientos para Instituciones Públicas

Salidas del Proceso Relaciones con la Empresa Proponente:

- Documento de Adhesión al *Acuerdo Marco* suscrito por la Empresa Proponente
- Acuerdos Específicos suscritos por la empresa (porcentaje de participación accionaria para los trabajadores/as, porcentaje de utilidad neta anual para proyectos sociales)
- Informe de Precalificación de Propuesta
- Registro de Empresa
- Registro de Propuesta Precalificada
- Orden de Formulación de Proyecto

Etapas del Proceso	Actividades
1.- Definición de Requisitos para Financiamiento de la Propuesta de Proyecto	1.1-Revisión de lineamientos estratégicos para Precalificación de Propuesta 1.2-Recepción de recaudos 1.3-Registro de Proponente 1.4-Registro de Propuesta 1.5-Análisis de requisitos especificados por el Proponente (tipo de proyecto, monto del financiamiento a solicitar, porcentaje de participación accionaria que cede a los trabajadores de la empresa, compromisos de responsabilidad social con las comunidades, entre otros)
2.- Precalificación de la Propuesta de Proyecto	2.1-Visita de Inspección Técnica a la empresa Proponente 2.2-Revisión de la Propuesta para verificar si cumple requisitos de Precalificación del <i>Acuerdo Marco</i> 2.3-Verificación de recaudos
3.- Comunicación de Resultado de Precalificación a Empresa Proponente	3.1-Notificación a empresario/a(s) del Resultado de Precalificación de la Propuesta

Tabla 8 Descripción del Proceso Relaciones con la Empresa Proponente
 Diseño: La investigadora (2007)

Etapas del Proceso	Actividades
<p>3.- Comunicación de Resultado de Precalificación a Empresa Proponente</p>	<p>Si la Propuesta resulta Precalificada y la documentación completa, se procede a:</p> <p>3.1.1-Firma del documento de <i>Acuerdo Marco</i> entre la empresa y el gobierno nacional, con la especificación de los compromisos de Responsabilidad Social y la Participación Accionaria de los Trabajadores/as</p> <p>3.1.2-Elaboración de la Orden de Formulación de Proyecto</p> <p>Si la Propuesta resulta Precalificada y la documentación incompleta, se solicita la entrega de la documentación faltante al empresario/a(s). Posteriormente se suscribe el Documento de <i>Acuerdo Marco</i>.</p> <p>Si la Propuesta resulta No Precalificada, se procede a notificarlo al empresario/a(s)</p> <p>3.2-Registro del Resultado de Precalificación de la Propuesta</p>

Continuación Tabla 8 Descripción del Proceso Relaciones con la Empresa Proponente
Diseño: La investigadora (2007)

2.3.3.2 Descripción del Proceso Diseño y Desarrollo del Proyecto de Ejecución del Acuerdo Marco

La estructura del proceso incluye cuatro (04) sub-procesos primarios representados en la siguiente figura.

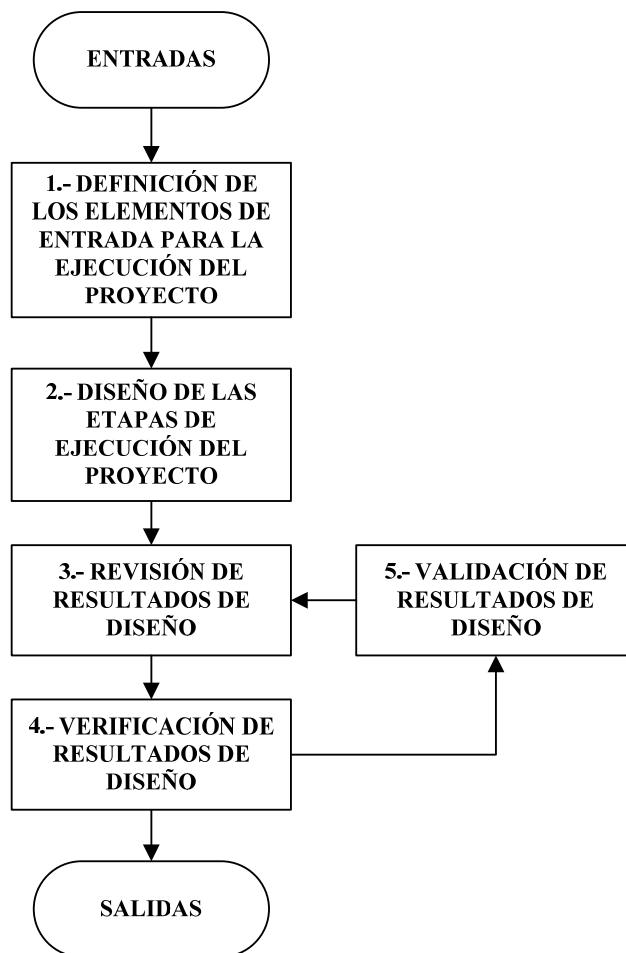


Figura 6 Estructura del Proceso Diseño y Desarrollo del Proyecto de Ejecución del *Acuerdo Marco*
Diseño: La investigadora (2007)

Entradas del Proceso Diseño y Desarrollo del Proyecto de Ejecución del Acuerdo Marco:

- Registro de Empresa Adherida al *Acuerdo Marco*
- Registro de Propuesta Precalificada

Salidas del Proceso Diseño y Desarrollo del Proyecto de Ejecución del Acuerdo Marco:

- Especificaciones aprobadas sobre proceso y recursos (recaudos, personal requerido, entre otros) para la formulación del proyecto

- Especificaciones aprobadas sobre proceso y recursos (criterios de evaluación, recaudos, personal requerido, entre otros) para la pre-evaluación del proyecto formulado
- Especificaciones aprobadas sobre proceso y recursos (condiciones de negociación, recaudos, personal requerido, entre otros) para la negociación del proyecto pre-aprobado
- Especificaciones aprobadas sobre proceso y recursos (criterios de evaluación, recaudos, instituciones financieras disponibles, capacidad de procesamiento de solicitudes de crédito por institución financiera, entre otros) para la evaluación financiera del proyecto con negociación aprobada

Etapas del Proceso	Actividades
1.- Definición de los Elementos de Entrada para la Ejecución del Proyecto	1.1-Revisión de lineamientos estratégicos para Precalificación de Propuesta 1.2-Recepción de recaudos 1.3-Registro de Proponente 1.4-Registro de Propuesta 1.5-Análisis de requisitos especificados por el Proponente (tipo de proyecto, monto del financiamiento a solicitar, porcentaje de participación accionaria que cede a los trabajadores de la empresa, compromisos de responsabilidad social con las comunidades, entre otros)
2.- Diseño de las Etapas de Ejecución del Proyecto	2.1-Definición de objetivos y alcance de la formulación de proyecto 2.2-Identificación de disponibilidad de proyectista 2.3-Selección de proyectista 2.4-Inducción a proyectista (metodologías, lineamientos, entre otros) 2.5-Asignación de Propuesta Precalificada a proyectista 2.6-Registro de proyecto formulado 2.7-Elaboración de la Orden de pre-evaluación de proyecto 2.8-Definición de objetivos y alcance de la pre-evaluación de proyecto

Tabla 9 Descripción del Proceso Diseño y Desarrollo del Proyecto de Ejecución del *Acuerdo Marco*
 Diseño: La investigadora (2007)

Etapas del Proceso	Actividades
2.- Diseño de las Etapas de Ejecución del Proyecto	2.9-Identificación de disponibilidad de pre-evaluador de proyecto 2.10-Selección de pre-evaluador de proyecto 2.11-Inducción a pre-evaluador de proyecto 2.12-Asignación de proyecto formulado a pre-evaluador de proyecto 2.13-Registro de pre-evaluación de proyecto 2.14-Elaboración de la Orden de negociación de proyecto pre-aprobado 2.15-Definición de objetivos y alcance de la negociación de proyecto 2.16-Identificación de disponibilidad de negociador de proyecto 2.17-Selección de negociador de proyecto 2.18-Inducción a negociador de proyecto 2.19-Elaboración del Oficio de entrega de proyecto con negociación aprobada a institución financiera 2.20-Identificación de instituciones financieras con capacidad de procesamiento 2.21-Selección de la institución financiera 2.22-Entrega de proyecto a institución financiera seleccionada 2.23-Seguimiento de resultados de la evaluación financiera del proyecto
3.-Revisión de los Resultados de Diseño	3.1-Revisión de los objetivos y alcance de los resultados de diseño del sub-proceso anterior, para determinar cumplimiento de requisitos de entrada del proceso de Diseño y Desarrollo del Proyecto
4.- Verificación de los Resultados de Diseño	4.1-Comparar Resultados de Diseño con requisitos de entrada para la Ejecución del Proyecto
5.- Validación de los Resultados de Diseño	5.1-Definición de los criterios de validación de las etapas de ejecución del proyecto 5.2 -Aprobación de los resultados de diseño

Continuación Tabla 9 Descripción del Proceso Diseño y Desarrollo del Proyecto de Ejecución del *Acuerdo Marco*
 Diseño: La investigadora (2007)

2.3.3.3 Descripción del Proceso Ejecución del Proyecto

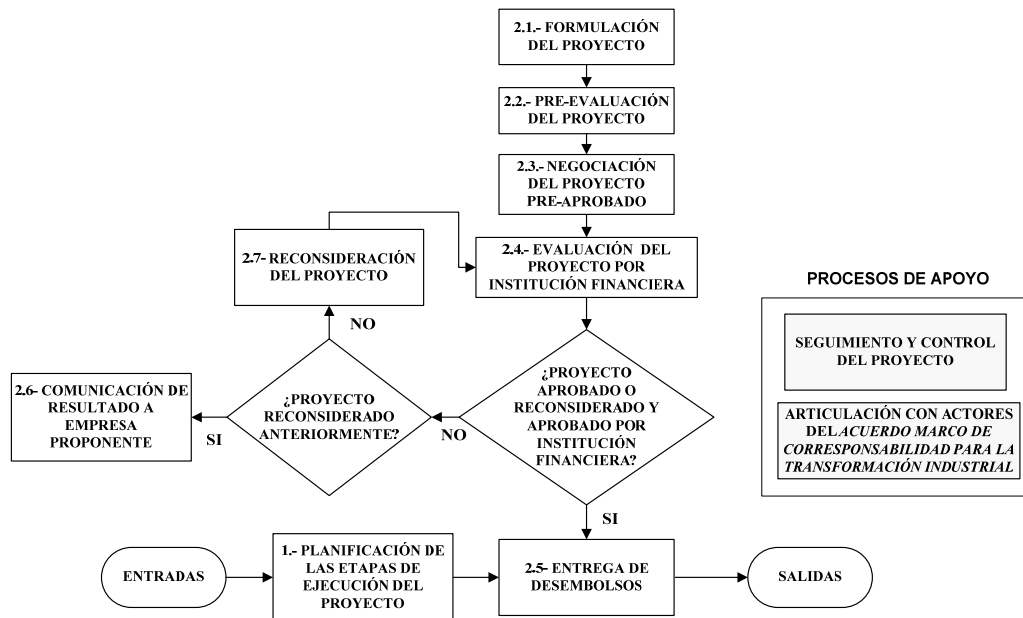


Figura 7 Estructura del Proceso Ejecución del Proyecto
Diseño: La investigadora (2007)

Entradas del Proceso Ejecución del Proyecto:

- Plan de Capacidad agregada del sistema por etapa de ejecución del proyecto (lista de proyectistas disponibles, lista de instituciones financieras, entre otros)
- Demanda agregada del sistema por etapa de ejecución del proyecto (lista de proyectos en fase de entrega de recaudos, lista de proyectos en espera de formulación, lista de proyectos en espera de negociación, lista de proyectos en espera de pre-evaluación, lista de proyectos en espera de evaluación financiera, lista de proyectos en espera de entrega de proyectos, entre otros)
- Orden de formulación de proyecto
- Especificaciones aprobadas sobre proceso y recursos (recaudos, personal requerido, entre otros) para la formulación del proyecto

- Especificaciones aprobadas sobre proceso y recursos (criterios de evaluación, recaudos, personal requerido, entre otros) para la pre-evaluación del proyecto formulado
- Especificaciones aprobadas sobre proceso y recursos (condiciones de negociación, recaudos, personal requerido, entre otros) para la negociación del proyecto pre-aprobado
- Especificaciones aprobadas sobre proceso y recursos (criterios de evaluación, recaudos, instituciones financieras disponibles, capacidad de procesamiento de solicitudes de crédito por institución financiera, entre otros) para la evaluación financiera del proyecto con negociación aprobada

Salida Final del Proceso Ejecución del Proyecto:

- Desembolsos Financieros aprobados

Salidas de Subprocesos de Ejecución del Proyecto:

- Proyecto formulado
- Orden de Pre-evaluación de proyecto formulado
- Informe de Pre-evaluación de proyecto
- Orden de Negociación de proyecto pre-aprobado
- Informe de Negociación de proyecto
- Orden de Evaluación Financiera de proyecto
- Informe de Evaluación Financiera de proyecto
- Resolución de Aprobación de proyecto
- Informe de Crédito de la Institución Financiera
- Contrato de Financiamiento entre la empresa y la Institución Financiera
- Copia Orden de Pago por desembolso entregado a la empresa
- Informe de Seguimiento de la ejecución del proyecto
- Resultados de encuestas aplicadas sobre percepción de empresarios/as, trabajadores/as, y comunidad en general
- Aporte Social ejecutado por la empresa

- Porcentaje de participación accionaria de los trabajadores/as de la empresa
- Acciones Preventivas recomendadas y Acciones Correctivas ejecutadas

Etapas del Proceso	Actividades
1.-Planificación de las etapas de Ejecución del Proyecto	1.1-Planificación de las etapas de formulación, pre-evaluación, negociación y evaluación financiera del Proyecto con base a los resultados del Proceso de Diseño y Desarrollo
2.-Ejecución del Proyecto	2.1-Ejecución de la etapa de formulación de proyecto 2.2-Ejecución de la etapa de pre-evaluación de proyecto Si el proyecto resulta pre-aprobado, se le comunica al Proponente, y se continua con la siguiente actividad. Si el proyecto resulta diferido, se le comunica al Proponente, y se registra como proyecto diferido. Si el proyecto resulta rechazado, se le comunica al Proponente, y se registra como proyecto rechazado. 2.3-Ejecución de la etapa de negociación de proyecto aprobado o diferido Si la negociación del proyecto resulta aprobada, se le comunica al Proponente, y se continua con la siguiente actividad. Si la negociación del proyecto resulta diferida, se registra como proyecto diferido. Si la negociación del proyecto resulta rechazada, se le comunica al Proponente, y se registra como proyecto rechazado. Según el caso, el proyecto puede ser reconsiderado. 2.4-Ejecución de la etapa de evaluación financiera de proyecto con negociación aprobada 2.5-Registro de Proyecto aprobado, rechazado o diferido Si el proyecto resulta aprobado se procede a: comunicación de resultado a Proponente, actualización de de capacidad de procesamiento de institución financiera, actualización de capacidad de presupuesto de la institución financiera, actividad 1.6.

Tabla 10 Descripción del Proceso Ejecución del Proyecto
 Diseño: La investigadora (2007)

Etapas del Proceso	Actividades
2.-Ejecución del Proyecto	<p>Si el proyecto resulta diferido se procede a reconsiderar el caso. Se espera respuesta de la institución financiera.</p> <p>Si el proyecto resulta rechazado se procede a: comunicación de resultado a Proponente justificando la decisión. Según el caso, el proyecto puede ser reconsiderado. Se espera respuesta de la institución financiera.</p> <p>2.6-Ejecución del proceso de Seguimiento del proyecto y de la empresa en operación</p> <p>2.7-Registro de resultados de encuestas aplicadas a empresarios/as y trabajadores/as de la empresa</p> <p>2.8-Registro de resultados de encuestas aplicadas a las comunidades beneficiarias</p> <p>2.9- Registro de resultados de encuestas aplicadas a clientes de la empresa Proponente</p> <p>2.10-Registro de fecha y monto de los desembolsos entregados por la institución financiera que aprobó el proyecto (financiamiento ejecutado)</p> <p>2.11-Registro de fecha de inicio, fecha de finalización y descripción de las actividades ejecutadas del proyecto (% de cumplimiento por actividad)</p> <p>2.12-Registro de los proyectos sociales ejecutados</p>

Continuación Tabla 10 Descripción del Proceso Ejecución del Proyecto
Diseño: La investigadora (2007)

Etapas del Proceso	Actividades
1.-Seguimiento y Control del Proyecto (Proceso de Apoyo)	<p>1.1-Comparación de la ejecución real versus la ejecución planificada del proyecto aprobado</p> <p>1.2-Registro de desviaciones de tiempo y monto en la entrega de desembolsos financieros aprobados</p> <p>1.3-Registro de diferencia entre aporte social comprometido y aporte social ejecutado</p> <p>1.4-Reporte mensual de percepción de trabajadores/as con respecto a empresarios/as</p>

Tabla 11 Descripción del Proceso de Apoyo de Ejecución del Proyecto
Diseño: La investigadora (2007)

Etapas del Proceso	Actividades
1.-Seguimiento y Control del Proyecto (Proceso de Apoyo)	1.5-Reporte mensual de percepción de empresarios/as con respecto a trabajadores/as 1.6-Reporte mensual de percepción de clientes de empresa con respecto al producto ofrecido 1.7-Reporte mensual de percepción de la comunidad beneficiaria con respecto a empresa Proponente 1.8-Registro de percepción de empresa Proponente con respecto al Estado 1.9-Formulación de acciones preventivas recomendadas 1.10-Registro de acciones correctivas ejecutadas

Continuación Tabla 11 Descripción del Proceso de Apoyo de Ejecución del Proyecto
 Diseño: La investigadora (2007)

3. Desarrollo de Métricas para Proyectos de Ejecución del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

3.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El desarrollo de métricas para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco* se realizó siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).

A partir de los elementos de planificación estratégica de la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro, y de los actores del *Acuerdo Marco*, se establecieron las siguientes perspectivas o enfoques estratégicos:

1.- Comunidad

En esta perspectiva el gobierno nacional evalúa la efectividad de la gestión de la política de *Acuerdo Marco*.

2.- Empresa Proponente

En esta perspectiva el gobierno nacional evalúa la eficacia de la gestión de la política de *Acuerdo Marco*.

3.- *Procesos Internos*

Esta perspectiva le permite al gobierno nacional evaluar la eficiencia de la gestión de la política de *Acuerdo Marco*.

4.- *Financiera*

Esta perspectiva le permite al gobierno nacional evaluar la efectividad de la gestión financiera y presupuestaria de la política de *Acuerdo Marco*.

5.- *Aprendizaje y Crecimiento*

Esta perspectiva le permite al gobierno nacional evaluar el desarrollo y la calidad de los funcionarios públicos responsables de la ejecución del *Acuerdo Marco*.

Los objetivos específicos relacionados con cada perspectiva, responden a una serie de interrogantes planteadas, las cuales representan la visión de la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro.

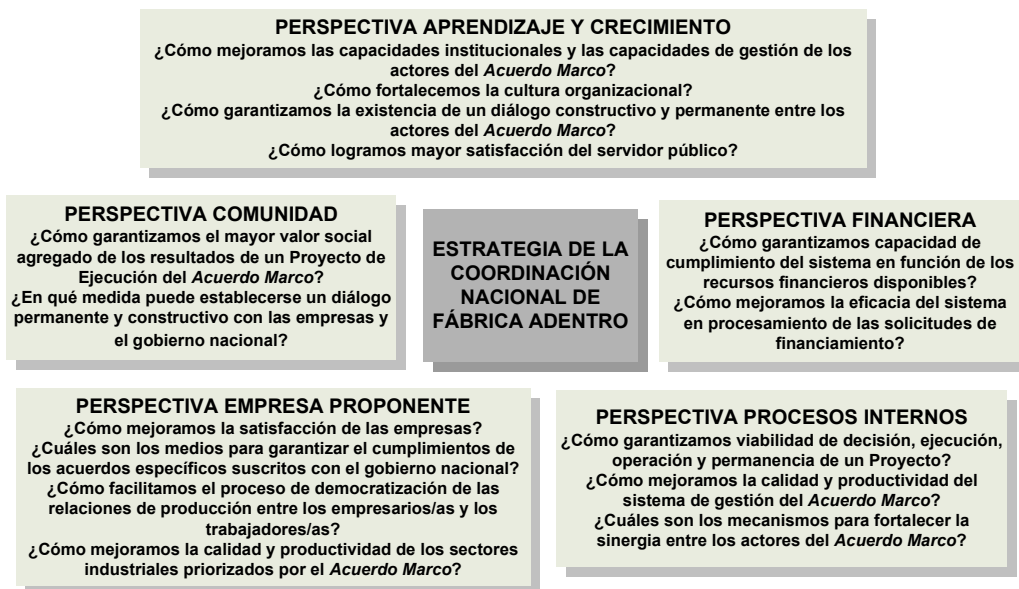


Figura 8 Preguntas estratégicas por perspectiva del Cuadro de Mando Integral
Diseño: La investigadora (2007)

3.2 Objetivos Estratégicos por Perspectiva del Cuadro de Mando Integral

1.- Objetivos Estratégicos - Perspectiva Comunidad

- Garantizar el bienestar social (calidad de vida) de los ciudadanos y ciudadanas
- Proactivar la participación y el control social de la comunidad

2.- Objetivos Estratégicos - Perspectiva Empresa Proponente

- Satisfacer a los empresarios/as
- Satisfacer a los trabajadores/as
- Promover formas de participación de los trabajadores/as en la gestión y propiedad accionaria de la empresa
- Garantizar el cumplimiento de compromisos de responsabilidad social de las empresas con las comunidades
- Garantizar financiamiento a condiciones especiales para ampliación, instalación, reconversión y actualización tecnológica de empresas de sectores industriales estratégicos
- Garantizar el seguimiento, evaluación y control de la ejecución física y financiera de los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*
- Garantizar el seguimiento, evaluación y control de la gestión operativa de las empresas adheridas al *Acuerdo Marco*
- Promover la participación de las empresas en los programas de compras del Estado y en las Ruedas de Negocios
- Fortalecer mecanismos de diálogo permanente entre empresarios/as, trabajadores/as, comunidad y el gobierno nacional
- Facilitar la asistencia técnica, legal y financiera a las empresas para la formulación de proyectos

3.- Objetivos Estratégicos - Perspectiva Procesos Internos

- Minimizar tiempo de ciclo (tiempo de respuesta) de las etapas de ejecución de los proyectos
- Optimizar los procesos de relaciones con la empresa proponente
- Optimizar la disponibilidad de recursos para la ejecución de los proyectos
- Incorporar oportunamente nuevas tecnologías y mejores prácticas
- Garantizar la comunicación efectiva entre los actores involucrados

4.- Objetivos Estratégicos - Perspectiva Financiera

- Optimizar la relación Presupuesto Ejecutado/Presupuesto Programado
- Optimizar la relación Financiamiento Aprobado/Financiamiento Solicitado
- Optimizar la distribución del financiamiento aprobado por estado y por sector industrial
- Optimizar la relación de la Inversión en Responsabilidad Social/Financiamiento Ejecutado

5.- Objetivos Estratégicos - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Mejorar competencias del servidor público
- Fortalecer valores del servidor público
- Integrar las acciones de los diferentes actores de la política de *Acuerdo Marco*

Al organizar los objetivos en el modelo causa – efecto se obtiene el siguiente mapa estratégico.



Figura 9 Mapa estratégico de la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro
Diseño: La investigadora (2007)

4. Propuesta

Tablero de Indicadores por Perspectiva para Proyectos de Ejecución del Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

En este apartado se resume el tablero de indicadores propuesto para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*.

Los indicadores cuantitativos y cualitativos, se establecen por perspectiva del cuadro de mando integral, a partir de los objetivos estratégicos definidos para la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro.

La presentación de esta propuesta completa el alcance de la investigación realizada, cumpliendo de esta forma con el objetivo general planteado.

4.1 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Comunidad

PERSPECTIVA COMUNIDAD	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la satisfacción de las comunidades 	<p>Indicador cuantitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso promedio en Unidades Tributarias (U.T.) de las comunidades beneficiarias <p>Indicadores cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción general de las comunidades beneficiarias • Impactos positivos en el cumplimiento de compromisos sociales asumidos por las empresas adheridas al Acuerdo Marco • Impactos negativos en el cumplimiento de compromisos sociales asumidos por las empresas adheridas al <i>Acuerdo Marco</i> • Nivel de satisfacción de la comunidad en general con respecto a producto(s) ofrecido(s) por la empresa proponente
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la inclusión productiva de los ciudadanos y ciudadanas 	<p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de empleos directos generados por el Proyecto de Ejecución del <i>Acuerdo Marco</i> • Número de empleos indirectos generados por el Proyecto de Ejecución del <i>Acuerdo Marco</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la participación y el control social 	<p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total de comunidades beneficiarias por compromiso social de la empresa proponente • Total de beneficiarios de la comunidad por cumplimiento de compromiso social de la empresa proponente • Total de empresas comunitarias que suministran bienes/obras/servicios a la empresa proponente • Valor total en bolívares de los bienes/obras/servicios que empresas comunitarias comercializaron con empresa proponente

Tabla 12 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Comunidad
Diseño: La investigadora (2007)

Como instrumento de medición para los indicadores cualitativos indicados, se propone la encuesta a representantes de la comunidad.

4.2 *Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Empresa*

PERSPECTIVA EMPRESA	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la satisfacción de los empresarios/as y trabajadores/as 	<p>Indicadores cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de empresarios/as y trabajadores/as con respecto a cumplimiento de compromisos habilitadores por parte del estado • Nivel de satisfacción del empresario/a con respecto a la entrega de los desembolsos aprobados por institución financiera • Nivel de satisfacción del empresario/a con respecto a la asistencia técnica recibida para la formulación de proyecto propuesto <p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de utilidad del empresarios/as de la utilidad neta después de aporte social • Porcentaje de utilidad de la cooperativa de la utilidad neta después de aporte social
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la capacidad productiva 	<p>Indicador cuantitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad productiva de la empresa proponente
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar tecnologías de producción 	<p>Indicador cuantitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión total en nuevas tecnologías de producción por empresa proponente
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social 	<p>Indicador cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la comunidad con respecto a cumplimiento de compromisos sociales asumidos por la empresa

Tabla 13 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Empresa
Diseño: La investigadora (2007)

PERSPECTIVA EMPRESA	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social 	<p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total de recursos financieros comprometidos para aporte social por las empresas adheridas al <i>Acuerdo Marco</i> • Porcentaje (%) de cumplimiento de los compromisos sociales asumidos por las empresas adheridas al <i>Acuerdo Marco</i> • Porcentaje de la utilidad neta anual de la empresa para aporte social a comunidades <p>Indicador cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la comunidad con respecto a cumplimiento de compromisos sociales asumidos por la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las relaciones entre empresarios/as y trabajadores/as 	<p>Indicadores cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de empresarios/as con respecto a trabajadores/as de la empresa proponente • Percepción de trabajadores/as con respecto a empresarios/as • Percepción del estado con respecto a las relaciones entre empresarios/as y trabajadores/as <p>Indicador cuantitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participación accionaria de los trabajadores/as
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la asistencia técnica para la formulación de proyectos 	<p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de espera para precalificación de propuesta de proyecto • Horas hombres invertidas en la formulación de proyecto por el proyectista
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua de la calidad del producto 	<p>Indicador cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de los clientes con respecto a productos de la empresa

Continuación Tabla 13 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Empresa
Diseño: La investigadora (2007)

Objetivos Estratégicos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Promover y fomentar la creación de redes de producción social 	<p>Indicadores cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto(s) ofrecidos por la empresa proponente • Nivel de satisfacción de la empresa con respecto a empresas comunitarias que le suministran bienes/obras/servicios <p>Indicador cuantitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total de empresas proponentes por cadena productiva

Continuación Tabla 13 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Empresa
Diseño: La investigadora (2007)

A continuación se describen los instrumentos de medición que se proponen para los indicadores cualitativos de la perspectiva empresa.

Indicador Cualitativo	Instrumento de medición propuesto
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de empresarios/as con respecto a cumplimiento de compromisos habilitadores por parte del estado • Nivel de satisfacción del empresario/a con respecto a la entrega de los desembolsos aprobados por institución financiera • Nivel de satisfacción del empresario/a con respecto a la asistencia técnica recibida para la formulación de proyecto propuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a representante legal de la empresa proponente • Encuesta a trabajadores/as

Tabla 14 Indicadores cualitativos e instrumentos de medición
Diseño: La investigadora (2007)

Indicador Cualitativo	Instrumento de medición propuesto
<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la comunidad con respecto a cumplimiento de compromisos sociales asumidos por la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a representante de la comunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de empresarios/as con respecto a trabajadores/as de la empresa proponente • Percepción de trabajadores/as con respecto a empresarios/as 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a representante de la comunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de los clientes con respecto a productos de la empresa • Producto(s) ofrecidos por la empresa proponente • Nivel de satisfacción de la empresa con respecto a empresas comunitarias que le suministran bienes/obras/servicios <p>Indicador cuantitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total de empresas proponentes por cadena productiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a representante legal de la empresa social

Continuación Tabla 14 Indicadores cualitativos e instrumentos de medición
Diseño: La investigadora (2007)

4.3 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar uso de los recursos presupuestarios 	<p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monto total en bolívares de la solicitud de financiamiento • Monto total en bolívares del financiamiento aprobado para proyecto • Monto total en bolívares del aporte del empresario proponente • Valor en bolívares de la empresa proponente • Capacidad de los empresarios/as para ejecutar el proyecto • Capacidad de los empresarios/as para operar el proyecto • Riesgos de la empresa en el aprovisionamiento de materias primas • Riesgos de la empresa en la adquisición de maquinarias y equipos
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la capacidad de procesamiento de las solicitudes de financiamiento 	<p>Indicador cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de empresarios/as con respecto a entrega de desembolsos financieros del proyecto aprobado <p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de entrega a tiempo de recaudos de proyecto por parte de empresarios/as • Tiempo de espera promedio de una orden de evaluación • Total de proyectos aprobados por año y por sector de actividad económica, por rubro, por estado y por institución financiera •

Tabla 15 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Financiera
Diseño: La investigadora (2007)

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la capacidad de procesamiento de las solicitudes de financiamiento 	<p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de procesamiento de solicitudes de financiamiento por institución financiera • Total de instituciones financieras adscritas al <i>Acuerdo Marco</i> • Personal de evaluación de proyectos disponible por institución financiera adscrita al <i>Acuerdo Marco</i> • Total de horas-hombre invertidas en atención al empresario/a proponente

Continuación Tabla 15 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Financiera
Diseño: La investigadora (2007)

Como instrumento de medición para los indicadores cualitativos indicados, se propone la encuesta a representante legal de la empresa proponente.

4.4 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Procesos

PERSPECTIVA PROCESOS	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
<p>• Optimizar el desempeño de los procesos del sistema de gestión del <i>Acuerdo Marco</i></p>	<p>Indicadores cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción del empresario/a con respecto a la entrega de los desembolsos aprobados por institución financiera • Quejas de empresarios/a(s) <p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total de nuevas empresas que lograron la firma de acuerdos específicos • Total de empresas que tienen financiamiento aprobado • Total de empresas que suscribieron el <i>Acuerdo Marco</i> y se retiraron • Porcentaje del total de empresas en espera de financiamiento, que se encontraban parcialmente paralizadas • Total de representantes empresariales que han solicitado y recibido información básica del <i>Acuerdo Marco</i> • Total de propuestas de proyecto recibidas cada trimestre, por estado, por sector de actividad económica, y por estado operativo de la empresa proponente • Porcentaje de cumplimiento de pre-calificación de propuesta en el tiempo establecido • Tiempo promedio de espera de una propuesta para su pre-calificación • Porcentaje de propuestas procesadas que resultaron no pre-calificadas • Tiempo promedio de comunicación de resultado de pre-calificación a proponente •

Tabla 16 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Procesos Internos
Diseño: La investigadora (2007)

PERSPECTIVA PROCESOS	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el desempeño de los procesos del sistema de gestión del Acuerdo Marco 	<p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de las empresas pre-calificadas que firmaron acuerdos específicos • Tiempo promedio de espera de una orden de formulación de proyecto • Tiempo promedio de espera de una orden de evaluación de proyecto formulado • Tiempo promedio de comunicación de resultado de evaluación a empresa proponente • Nivel de cumplimiento de compromisos asumidos por los actores del <i>Acuerdo Marco</i> en la ejecución de un proyecto • Tiempo promedio de espera de una orden de negociación de proyecto pre-aprobado • Tiempo promedio de espera de una orden de evaluación financiera de proyecto • Porcentaje de empresas en espera de financiamiento, que se retiraron del <i>Acuerdo Marco</i> • Total de nuevas empresas que lograron la firma de acuerdos específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los recursos utilizados 	<p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horas-hombre invertidas con proponente antes de la firma del <i>Acuerdo Marco</i> • Horas-hombre invertidas por el proyectista en la formulación del proyecto • Horas-hombre invertidas por el proyectista con empresario/a(s) proponente • Horas-hombre invertidas en la evaluación de proyecto • Horas-hombre invertidas en la negociación de un proyecto

Continuación Tabla 16 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Procesos Internos
Diseño: La investigadora (2007)

Como instrumento de medición para los indicadores cualitativos indicados, se propone la encuesta a representante legal de la empresa proponente.

4.5 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de dominio de competencias clave • Horas de formación y capacitación de personal
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la integración y coordinación entre actores 	<ul style="list-style-type: none"> • Total de reuniones realizadas entre actores del <i>Acuerdo Marco</i> • Total de actores involucrados en la ejecución de un proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la satisfacción del Servidor Público 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción del Servidor Público • Percepción de empresa proponente con respecto al Servidor Público • Percepción de la comunidad con respecto al Servidor Público

Tabla 17 Objetivos Estratégicos e Indicadores. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
Diseño: La investigadora (2007)

Los indicadores presentados por perspectivas se proponen a la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro, en cuanto representan métricas gerenciales de apoyo al proceso de toma de decisiones vinculadas a una red causa-efecto.

Son mediciones de tipo preventivo, útiles para predecir y gerenciar de manera anticipada el desempeño, los resultados y el comportamiento de las variables del Sistema de Gestión de los Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los resultados y análisis de la presente investigación, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

- 1.- La propuesta contiene el desarrollo de un tablero de Indicadores para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*, que representa la base para la implementación de un Sistema de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión de la Política de *Acuerdo Marco*.
2. El desarrollo de los indicadores se realizó con base en los elementos estratégicos y necesidades actuales de la Coordinación Nacional de Fábrica Adentro, y considerando las características actuales del Sistema de Gestión del *Acuerdo Marco* (actores y procesos), garantizando de esta forma su aplicabilidad en el contexto de los proyectos de ejecución de la Política de Estado.

Recomendaciones

- 1.- Verificar la calidad de los Indicadores propuestos para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*
- 2.- Continuar el desarrollo del presente trabajo, asociando metas e iniciativas a cada Indicador validado.
- 3.- Determinar los Criterios para la Jerarquización de los Indicadores de Gestión y Resultados para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*
- 4.- Desarrollar un Diccionario de Indicadores de Gestión y Resultados para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*
- 5.- Diseñar Instrumentos y Metodologías para el Análisis e Interpretación de los Indicadores para Proyectos de Ejecución del *Acuerdo Marco*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, D. *Metodología del Control de Gestión: Del Indicador a la Toma de decisiones*. (1^a ed.). Caracas: Dibrant Publicidad de Venezuela.
- Del Rosario, Z., y Peñaloza, S. (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. (1^a ed.). Caracas: Publicaciones UCAB.
- Francés, A. (2004). *Estrategia para la empresa en América Latina*. (5^a ed.). Caracas: Ediciones IESA, C.A.
- Gobierno Revolucionario de la República Bolivariana de Venezuela (2005). *Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial*. Recuperado en Agosto 10, 2006, de <http://www.gobiernoonlinea.gov.ve>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*, (3^a ed.). Chile: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio (2006). *El Ministerio/Historia*. Recuperado en Agosto 10, 2006, de <http://www.milco.gob.ve/milco/index.php?pag=1-2>
- Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio (2006). *El Ministerio/Misión y Visión*. Recuperado en Agosto 10, 2006, de <http://www.milco.gob.ve/milco/index.php?pag=1-3>
- Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio (2006). *El Ministerio/Objetivos Estratégicos*. Recuperado en Agosto 10, 2006, de <http://www.milco.gob.ve/milco/index.php?pag=1-1>

Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio (2006). *El Ministerio/Valores*. Recuperado en Agosto 10, 2006, de <http://www.milco.gob.ve/milco/index.php?pag=1-7>

Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio (2006). *El Ministerio/Políticas y Estrategias*. Recuperado en Agosto 10, 2006, de <http://www.milco.gob.ve/milco/index.php?pag=1-4>

Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio (2006). *El Ministerio/Marco Legal*. Recuperado en Agosto 10, 2006, de <http://www.milco.gob.ve/milco/index.php?pag=1-5-a>

Palacios, L. (2005). *Gerencia de proyectos. Un enfoque latino*. (3^a ed.). Caracas: Publicaciones UCAB.

Project Management Institute (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. (3^a ed.). U.S.A.: Publicado por Project Management Institute.

Zambrano, K. (2006). *Planificación y Control de la Producción Pública. Notas Metodológicas. Ciencias y Técnicas de Gobierno*. (8^a ed.). Caracas: S – PlanyG filian ZD.

ANEXO A

POLÍTICA DE ACUERDO MARCO DE CORRESPONSABILIDAD PARA LA TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL

Con fundamento en el artículo 308 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que establece la obligación del Estado de proteger y promover la pequeña y la mediana industria, las cooperativas, así como la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo forma de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular; y en concordancia con su artículo 70 que dispone que la participación y el protagonismo popular en el ejercicio de su soberanía, en lo económico y social, se llevará a cabo a través de la autogestión, la cogestión, las cooperativas, las empresas comunitarias y demás formas asociativas;

CONSIDERANDO

Que resulta necesario avanzar en el desarrollo económico sustentable, armónico, integral e integrador del país, cuyo centro sea el ser humano y la satisfacción de sus necesidades fundamentales, teniendo como base la justa distribución de la riqueza, con vistas a superar las condiciones estructurales que condujeron en el pasado a crear la ausencia de soberanía política, la dependencia económica, la exclusión productiva, la injusticia social y la pobreza;

CONSIDERANDO

Que la diversificación de la economía y la recuperación del tejido industrial del país, supone la determinación compartida del gobierno nacional, de los empresarios y las empresarias, de los trabajadores y las trabajadoras, para asegurar con carácter prioritario la fabricación nacional de los productos destinados a cubrir las necesidades básicas y lograr la mejora sostenida de la calidad de vida de población;

CONSIDERANDO

Que los éxitos de tal esfuerzo, suponen no sólo la actualización tecnológica de las empresas y de correctas políticas comerciales, sino también explorar conjuntamente la introducción de cambios en las formas de propiedad y gestión, que permitan tanto a los empresarios y las empresarias como a los trabajadores y las trabajadoras, avanzar

en la democratización de las relaciones de producción, creando un nuevo clima que facilite asociaciones productivas como la cogestión, basadas en valores de cooperación y solidaridad alrededor de la riqueza que generan;

CONSIDERANDO

Que la recuperación del tejido industrial implica el compromiso de las empresas por respetar los derechos laborales de quienes trabajan en ellas, así como cumplir con las disposiciones relativas a la protección ambiental y a las contribuciones sociales, creando una relación armónica con el entorno y la comunidad nacional, todo ello en la perspectiva del Estado democrático y social de Derecho y de Justicia;

CONSIDERANDO

Que la transformación del aparato productivo nacional se basa en la existencia de un diálogo social, constructivo y permanente, entre el gobierno nacional, los empresarios y empresarias, los trabajadores y trabajadoras, que generen una labor corresponsable, que haga posible el cumplimiento de los compromisos voluntaria y mutuamente asumidos;

El Poder Ejecutivo Nacional, con arreglo a lo dispuesto en los artículos 70, 299 y 308 de la Constitución de la República, en concordancia con los artículos 2, 3, 19, 87, 89, 112, 117, 118, 127, 136, 299, 305, 310, 322 y 326 del texto constitucional, y con el artículo 623 de la Ley Orgánica del Trabajo, propone el siguiente:

Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial

Primero. El Acuerdo Marco tiene por objeto servir de referencia y facilitar el establecimiento de compromisos específicos con el desarrollo endógeno y la transformación industrial, mediante el esfuerzo conjunto de empresarios, empresarias, trabajadores, trabajadoras y gobierno nacional, para garantizar la soberanía económica y la inclusión productiva de los ciudadanos y ciudadanas.

Segundo. Podrán adherirse a este Acuerdo Marco, los empresarios y empresarias, trabajadores y trabajadoras, de pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial, domiciliadas en cualquier punto del territorio nacional y dedicadas, preferentemente, a la producción de bienes o servicios en los sectores agroindustrial, plástico, químico, farmacéutico, textil, confección, calzado, metalmecánico, construcción, turismo, tecnologías blandas y duras; así como aquellas empresas cuyo objeto sea el desarrollo, aguas abajo, de las industrias propiedad del Estado.

Tercero. El Acuerdo Marco priorizará aquellas empresas que presenten una o varias de las siguientes características:

- Que formen parte de una cadena productiva prioritaria.
- Que tengan potencial de articulación en redes productivas vinculadas a núcleos de desarrollo endógeno.
- Que posean capacidad instalada ociosa.
- Que tengan necesidad de actualización o innovación tecnológica.
- Que tengan potencial para incorporarse a la estrategia de complementariedad en el marco del proceso de integración latinoamericana y caribeña que define el ALBA.
- Que mantengan deudas atrasadas con sus trabajadores, con el sistema financiero o con organismos públicos.
- Que estén cerradas o atravesando problemas que hagan peligrar su existencia.

Cuarto. Las empresas que se adhieran al Acuerdo Marco, iniciarán, junto al gobierno nacional, un proceso exploratorio de diálogo para el establecimiento de compromisos específicos sobre los siguientes aspectos:

- Garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes laborales.
- Asegurar el cumplimiento de la responsabilidad social de las empresas con sus trabajadores, trabajadoras, la comunidad y el país.

- Promover formas y procedimientos de participación del colectivo de trabajadores y trabajadoras, en la gestión y propiedad accionaria de las empresas.
- Reactivar, actualizar tecnológicamente y ampliar la capacidad productiva de las empresas.
- Fortalecer y diversificar el mercado interno, garantizando precios accesibles de los bienes, obras y servicios para el pueblo.
- Fomentar la cooperación entre empresas y otras asociaciones productivas, a fin de fortalecer y ampliar redes de producción que faciliten la complementariedad, el apoyo mutuo, solidario y corresponsable.
- Preservar puestos de trabajo y generar nuevos empleos.

Quinto. Con el propósito de impulsar la transformación industrial en el marco del desarrollo endógeno, e incentivar cambios democráticos en las relaciones de producción y propiedad, el gobierno nacional dispondrá, según la especificidad de cada empresa, de la rama de actividad industrial y en correspondencia con los compromisos a los que se refiere el punto cuarto, las siguientes condiciones de carácter preferencial, y procedimientos adecuados, en tiempos oportunos, para acceder a lo siguiente:

- Créditos provenientes del sistema financiero público.
- Sistema Nacional de Garantía, Fondo de Riesgo y Sociedad de Capital de Riesgo.
- Asistencia técnica y servicios no financieros.
- Participación en los programas de compras del Estado, Ruedas y Macro Ruedas de negocios, nacionales e internacionales.
- Renegociación de deudas con el Estado.
- Apoyo y protección integral para la innovación y ampliación tecnológica.
- Recursos que favorezcan la importación de materias primas, insumos y/o tecnologías dirigidos a mejorar y ampliar la producción nacional.

Sexto. Las empresas podrán adherirse a este Acuerdo Marco, mediante declaración expresa de voluntad, por parte de los empresarios, empresarias, trabajadores y trabajadoras.

Séptimo. Las empresas que habiendo declarado su adhesión al Acuerdo Marco, y como resultado del proceso exploratorio de diálogo hayan llegado a determinados compromisos sobre aspectos indicados en los puntos cuarto y quinto supra, podrán suscribir acuerdos específicos con el gobierno nacional y presentarán los correspondientes proyectos de ejecución, para la materialización de dichos acuerdos específicos.

Octavo. Los ministerios de Finanzas, Industrias Ligeras y Comercio, para la Economía Popular, Ciencia y Tecnología, y Trabajo, son los órganos de ejecución del Acuerdo Marco, actuando en colaboración con los gobiernos estatales, municipales, y contando con la asesoría de las organizaciones sindicales de trabajadores, trabajadoras, empresarios y empresarias, que hacen vida activa en todo el territorio nacional.

Noveno. Los órganos ejecutores del Acuerdo Marco, constituirán equipos de corresponsabilidad por grupos de empresas, atendiendo a criterios de distribución territorial y ramas de actividad industrial, cadenas o redes productivas, vinculadas al desarrollo endógeno.

Los equipos de corresponsabilidad, estarán integrados por empresarios, empresarias, trabajadores, trabajadoras, y representantes de los órganos ejecutores del Acuerdo Marco, y operarán como mecanismo de seguimiento, evaluación y control, para facilitar el cumplimiento de los acuerdos específicos por empresa y los respectivos proyectos de ejecución, procurando su vinculación con los núcleos de desarrollo endógeno de la localidad, e identificando las potencialidades para llegar a conformar nuevos núcleos cercanos.

Décimo. Los ministros y ministras encargados de dirigir la ejecución del presente Acuerdo Marco, quedan obligados a rendir cuenta pública de manera conjunta, trimestralmente, sobre todos los asuntos concernientes al mismo.

En Caracas, a los veintiséis días del mes de mayo del año dos mil cinco. Año 195° de la Independencia y 146° de la Federación.